

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA ALMACENES
DETALLISTAS ORIENTADOS A LA VENTA DE PINTURAS
AUTOMOTRICES EN EL MERCADO DE MEDELLÍN**

Luis Gabriel Amado R.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2015**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA ALMACENES
DETALLISTAS ORIENTADOS A LA VENTA DE PINTURAS
AUTOMOTRICES EN EL MERCADO DE MEDELLÍN**

Luis Gabriel Amado R.

Trabajo para optar al título de Magíster en Administración de Negocios (MBA)

ASESOR TEMÁTICO

Ing. Juan Esteban Álvarez Hernández, MBA

ASESOR METODOLÓGICO

Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MEDELLÍN

DEDICATORIA

A mis padres, Miguel y Alicia por ser el motor de mi vida, por estar en todos los momentos buenos y en los no tan buenos, a mis hermanos, Mauricio y Miguel por iluminarme con su ejemplo y entusiasmo, a mi novia Beatriz por darme ánimo para persistir y sostener el esfuerzo durante la ejecución de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A mi empresa por formarme como profesional bajo criterios de ética y respeto.

A mis jefes y compañeros de trabajo por entregarme enseñanzas claves para el crecimiento personal y laboral.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	8
2	SITUACIÓN INICIAL	9
3	MODELO DE NEGOCIOS	10
3.1	Concepto de modelo de negocios.....	10
3.2	Modelo de negocio; estudio cronológico	13
3.3	Componentes de un modelo de negocio, recuento histórico	15
3.4	Componentes de un modelo de negocio; análisis detallado	19
3.4.1	Clientes.....	19
3.4.2	Propuesta de valor	20
3.4.3	Canales	22
3.4.4	Relaciones con los clientes.....	26
3.4.5	Fuentes de ingresos	28
3.4.6	Recursos claves	32
3.4.7	Actividades claves.....	34
3.4.8	Alianzas claves.....	35
3.4.9	Estructura de costos.....	36
3.5	Propuesta de valor	38
3.5.1	Concepto general.....	38
3.5.2	Categorización del valor.....	38
3.5.3	Modelos de diseño de propuestas de valor.....	40
3.5.4	Validación de la propuesta de valor e importancia estratégica	43
3.6	Actores del modelo de negocio	45
3.6.1	Proveedores y fabricantes.....	45
3.6.2	Distribución minorista.....	45
3.6.3	Clientes y usuarios finales.....	46
3.7	Análisis del entorno.....	46
3.7.1	Entorno externo	47
3.7.2	Entorno interno.....	48
3.7.3	Aplicación al análisis del modelo de negocio	48
4	Aspectos metodológicos de esta investigación	50
5	Análisis y presentación de resultados	51
5.1	Bien o servicio ofrecido	51
5.2	Características de los usuarios finales.....	52
5.2.1	Talleres de repinte automotriz.....	52
5.2.2	Almacenes detallistas multimarca.....	54
5.2.3	Construcción de la propuesta de valor	57

5.2.4	Construcción del modelo de negocio	58
5.3	Análisis del entorno.....	59
6	Conclusiones	65
	Referencias bibliográficas.....	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas claves modelos de negocio	13
Tabla 2. Características de los modelos de negocio 1998-2010	14
Tabla 3 Bibliografía creación del valor	16
Tabla 4 Ejemplos de tipos de segmentación	19
Tabla 5 <i>Criterios de segmentación</i>	20
Tabla 6 <i>Posibilidades de relacionamiento con el cliente</i>	26
Tabla 7 Tipología de modelo de ingresos	28
Tabla 8 Tipología de fuentes de ingresos.....	28
Tabla 9 <i>Clasificación de fuentes de ingresos</i>	29
Tabla 10 Tipología y características de un recurso	33
Tabla 11 Tipos de recursos claves.....	33
Tabla 12 Tipología de las actividades claves	34
Tabla 13 Características de las actividades claves	34
Tabla 14 Tipología de las alianzas claves	35
Tabla 15 <i>Alianzas claves en el entorno competitivo</i>	36
Tabla 16 Tipos de estructura de costos	37
Tabla 17. Herramientas para análisis del valor	39
Tabla 18 Características tiendas detallistas	45
Tabla 19. Necesidades talleres de repintado automotriz	52
Tabla 20 Necesidades almacenes multimarca.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de modelos de negocio.....	18
Figura 2 Diseño de relaciones en un canal.....	24
Figura 3 Canales de marketing tomado de.....	25
Figura 4 <i>Relación precio-beneficio</i>	31
Figura 5. Características de los menús de precios.....	32
Figura 6 Modelo integrado de la propuesta de valor.....	41
Figura 7. Modelo de propuesta de valor.....	42
Figura 8. Modelo Lienzo para la propuesta de valor.....	43
Figura 9. Modelo generación de valor	44
Figura 10 Análisis del entorno general	47
Figura 11 Análisis del entorno interno.....	48
Figura 12 Impacto del entorno sobre un modelo de negocio	49
Figura 13 Tipos de pinturas automotrices	51
Figura 14. Proceso de repinte automotriz.....	52
Figura 15 .Variables censo talleres automotrices, efectuado por la UPA	53
Figura 16. Resultado censo talleres automotrices, efectuado por la UPA.	54
Figura 17. Características base de datos almacenes detallistas, efectuado por la UPA.	55
Figura 18. Fogones de pintura automotriz analizados en el área metropolitana de Medellín.....	56
Figura 19. Análisis propuesta de valor talleres C y D.....	60
Figura 20. Análisis propuesta de valor talleres B.....	62
Figura 21. Propuesta modelo de negocio	63
Figura 22. Resultado análisis del entorno modelo de negocio UPA.....	64

RESUMEN

Este trabajo presenta una revisión del modelo de negocio de una unidad de pinturas automotrices (UPA) en conjunto con los actores del canal (almacenes detallistas multimarca) y los clientes finales (talleres de repintado automotriz del segmento económico), a través de un análisis detallado de la propuesta de valor para los dos segmentos de clientes finales involucrados y el efecto del entorno sobre el modelo de negocio.

Palabras claves: Modelo de negocio, almacenes detallistas multimarca, UPA, propuesta de valor, Osterwalder, repinte automotriz, talleres de repintado económico.

ABSTRACT

This document is a business model analysis from UPA model; along with channels participants (retail stores) and end users (automotive bodyshops); through a detailed analysis of customer proposition value for two segments of bodyshops and the effect of external forces over business model performance.

Keywords: Business model, UPA, CPV (Customer Proposition Value), Channels, Retail, Automotive Paints, Automotive Refinish, Automotive Body Shops.

1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende desarrollar un análisis de la situación del modelo de negocio asociado a la venta de las pinturas automotrices para el segmento de repintado en talleres en la ciudad de Medellín. En los capítulos iniciales se efectúa la revisión bibliográfica correspondiente a las teorías administrativas sobre modelos de negocio desarrolladas en los últimos 20 años, posteriormente se analizan los diferentes componentes de un modelo de negocio trabajando bajo el diseño propuesto por autores como Osterwalder y Pigneur, (2010); se enfatiza en la importancia del concepto de propuesta de valor y el diseño de la misma a partir de la información presentada por diversas fuentes; dentro de un proceso más cercano a la práctica se presentan los conceptos que definen las características de los diversos actores dentro del modelo de negocio; finalmente, el concepto general de cómo está constituido y qué elementos aporta el análisis de las fuerzas internas y externas del entorno.

En los siguientes capítulos se presenta la metodología usada para el desarrollo del trabajo y cumplimiento de los objetivos del mismo; iniciando desde la definición del bien o servicio ofrecido, pasando por los diferentes actores involucrados en el modelo de negocio desde el canal de distribución hasta la entrega del mismo a los usuarios finales (en este caso talleres de repintado automotriz), y en cada caso se explica el uso de herramientas como la segmentación de clientes y el uso de información recolectada a través de censos. Finalmente, en el análisis y presentación de resultados se presentan el diseño del modelo de negocio, el diseño de la propuesta de valor y el análisis del impacto del entorno sobre el modelo.

Este trabajo se desarrolló porque para muchas compañías fabricantes de pinturas no es claro cuáles deben ser las estrategias más eficientes para llegar al usuario final de manera sinérgica con los diferentes eslabones del canal de distribución; y en muchas ocasiones dichas estrategias son incompletas por no diseñarse e implementarse de forma integral con todos los actores de la cadena de valor. Respecto al conocimiento de los canales de distribución, para muchos de los fabricantes y proveedores de pinturas es claro el poder de los detallistas como impulsores del negocio, pero no se han establecido los impactos que el entorno tiene sobre ellos y el rol que para su sostenibilidad a largo plazo pueden jugar elementos como el diseñar una propuesta valor consistente y atractiva para los usuarios finales (talleres de repinte automotriz).

El trabajo se construyó a partir del conocimiento recogido por el autor en su experiencia dentro de unidades de negocios especializadas en la venta de pintura automotriz; la recolección de información a través de medios como encuestas confidenciales sobre el perfil de los clientes y el mercado, y las visitas técnicas y comerciales a todos los actores de la cadena.

Debido al alto nivel de informalidad de los almacenes detallistas no es un objetivo del trabajo efectuar la implementación de la propuesta que aquí surja; pero si se presentarán los resultados al público en general dado que la promoción de los pequeños y medianos negocios en Colombia guarda estrecha relación con los indicadores de crecimiento y bienestar consignados en los planes del gobierno nacional a través de sus diferentes estamentos.

2 SITUACIÓN INICIAL

Actualmente los almacenes detallistas en su gran mayoría distribuyen varias marcas debido a la necesidad de contar con un portafolio de productos completo y a la posibilidad de usar herramientas comerciales fuertes durante la negociación con los proveedores; de la mano con la garantía y el respaldo que una marca reconocida puede generar en los usuarios finales del bien; en este caso la pintura. La cadena de valor involucra, además de los almacenes de pintura, a los fabricantes o proveedores de insumos como la pintura, que se denominaran aquí UPA y a los usuarios finales, en este caso los talleres y pintores independientes que adquieren el bien para el desarrollo de su actividad. En general es claro que el balance de poder entre los diferentes actores del modelo de negocio y el impacto del entorno pueden afectar la atractividad del sector en el mediano y largo plazo con las consiguientes consecuencias económicas y sociales.

Los objetivos del trabajo apuntan a diseñar una propuesta de modelo de negocio para los almacenes detallistas multimarca que comercializan pinturas automotrices en Medellín; a partir de la identificación de las características de los almacenes detallistas de pintura automotriz, y el manejo que debe darse a elementos claves en la propuesta de valor que se entrega a usuarios finales del bien-servicio, que en este caso son los talleres de repinte automotriz.

3 MODELO DE NEGOCIOS

3.1 Concepto de modelo de negocios

Según DaSilva (2014) ,el término “ modelo de negocio” fue mencionado por primera vez en un artículo académico de 1957 (Bellman et al., citado en DaSilva ,2014) en el cual se hacía referencia a la construcción de juegos de negocio para propósitos de entrenamiento. El término entonces quedó relacionado con una representación de la realidad y la construcción de una imagen del mundo real a través de un modelo. A partir de allí, el término recibió poco uso de forma explícita en la literatura académica hasta la década de 1990 cuando resurgió de la mano del Internet (Zott, Amit & Massa, 2011) y con mayor fuerza en el nuevo siglo, por autores como Osterwalder que utilizan el término de forma expresa. A continuación se presentan varias aproximaciones al concepto y sus implicaciones.

Osterwalder (2004) en su disertación doctoral establece que: “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, empleando la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

Peter Drucker (reseñado en Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) lo describe como la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién es su cliente?, ¿qué percibe el cliente como valor? y ¿cómo usted genera ese valor a un costo competitivo?

Para Johnson (2008) un modelo de negocio es clave para desarrollar un adecuado proceso de innovación que permita a las compañías un crecimiento a largo plazo y definir una hoja de ruta soportada en las siguientes etapas; todo ello con el fin de determinar si se debe desarrollar un nuevo modelo de negocio o modificar el existente.

1. Entender que el resultado empresarial no se logra por el modelo de negocio *per se* sino a través de la alineación para poder aprovechar la oportunidad de satisfacer la necesidad o requerimiento de un cliente o grupos de ellos.

2. Construir un plan donde se establezca cómo la compañía logrará generar la ganancia o valor esperado.
3. Comparar el modelo de negocio existente y establecer qué nivel de cambios se requieren en el mismo para poder capturar la oportunidad de satisfacer la necesidad del cliente.
4. Finalmente se podrá establecer si se requiere efectuar cambios a las estructuras organizacionales para lograr capturar la oportunidad de negocio existente.

Posteriormente se enfocan en ver al modelo de negocio como cuatro elementos que al interrelacionarse capturan y crean valor. Dichos elementos son:

- Propuesta de valor al cliente: es el elemento más importante del modelo de negocio y se centra en ayudar al cliente a resolver un problema fundamental en una determinada situación.
- Fórmula de utilidades: es la ruta bajo la cual la compañía crea valor para sí misma así como para el cliente, sus componentes son:
 1. Modelo de ingresos: un indicador del mismo puede ser el precio por volumen; aquí el volumen puede formularse a partir de elementos como tamaños de mercado o frecuencia de compra.
 2. Estructura de costos: costos directos e indirectos, economías de escala; esta estructura se fundamenta en el costo de los recursos claves requeridos para desarrollar la propuesta de valor.
 3. Modelo de márgenes de contribución: La contribución que debe entregar cada transacción para cumplir con el objetivo de utilidad teniendo en cuenta el volumen de ventas y la estructura de costos empleados.
 4. Velocidad del uso de los recursos: qué tan rápido se pueden rotar inventarios, activos fijos, y en general qué tan efectivamente se pueden usar los recursos para soportar el volumen esperado y lograr la utilidad planeada.

- Recursos claves: definición similar a la formulada por Osterwalder (2004) donde se conciben los activos y recursos como gente, tecnología, facilidades, equipos, marca, y canales requeridos para entregar de forma efectiva la propuesta de valor hacia el cliente objetivo.
- Procesos claves; incluye procedimientos, métricas y normas que hacen factible cumplir con la propuesta de valor y que permiten que sea reproducible y escalable; ejemplos de estas actividades son: actividades de entrenamiento y capacitación, operaciones, planeación, ventas y servicios.
- Para que el modelo de negocio funcione todos estos elementos deben operar de forma coordinada y complementaria dado que cualquier cambio en uno de ellos afecta a los demás y al modelo completo.

Zott,C; Amit,R (2011) abordan el tema estableciendo las diferencias y relaciones entre el modelo de negocio de una compañía y su estrategia de producto; para estos autores, dicha estrategia se refiere a la forma como la compañía posiciona sus productos frente a la competencia y logra un espacio o participación en el mercado, y el modelo de negocio se define como la estructura, gobierno y contenido de las transacciones entre la empresa y sus socios de negocios y representa la conceptualización de los patrones de las transacciones entre la compañía y sus asociados y las relaciones con los factores de producto y de mercado. Enfatizan en el riesgo de mezclar y no analizar separadamente los dos conceptos en las organizaciones modernas y en la necesidad de trabajarlos coordinadamente para cumplir con las métricas de desempeño organizacional planteadas.

Dentro de esta misma tendencia estratégica, Shafer (2005) indica que el modelo de negocio puede servir como una herramienta estratégica cuando se tienen problemas o inadecuadas concepciones sobre el funcionamiento del mismo, tales como:

1. Supuestos erróneos respecto a las posiciones y elecciones definidas por la organización dentro del plan estratégico.
2. Limitaciones en las elecciones estratégicas, que llevan a que no exista congruencia entre la estrategia y el modelo de negocio.
3. Poca claridad sobre la forma en que se debe crear y capturar el valor.
4. Definiciones inadecuadas sobre el valor e importancia de la red de asociados.

Lindgren (2011) analiza el concepto a partir de sus elementos constitutivos y lo enmarca dentro de siete bloques constitutivos con algunas características definidas por preguntas claves que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Preguntas claves modelos de negocio

Descripción de bloques constitutivos de modelos de negocio	Preguntas claves
Propuesta de valor / (productos, servicios y procesos) que la compañía ofrece (en formato físico, digital, virtual).	¿Qué valor entrega nuestra propuesta al cliente?
Consumidores y clientes objetivos y segmentos de mercado que la compañía sirve (geográficamente, físicamente, digital, virtual).	¿A quién servimos?
Configuración de la cadena de valor interna (física, digital, virtual).	¿Qué procesos de la cadena valor podemos desarrollar, cómo lo hacemos?
Competencias (activos, procesos y actividades) que la compañía traduce en valor (físico, digital, virtual) para los clientes.	¿Que competencias poseemos?
Redes y contactos de red (asociaciones de negocio, cadena de suministro).	¿Cuáles son nuestras redes de socios y aliados?
Relaciones y alianzas estratégicas.	¿Cuáles son nuestras relaciones?
Modelo financiero; considera el modelo de costos y ventas	¿Cuál es nuestro modelo para la creación de valor financiero?

Fuente: Lindgren, 2011.

3.2 Modelo de negocio; estudio cronológico

Syeedun y Ravichandran (2013) presentan un análisis en el que los enfoques para el estudio del concepto de modelo de negocio a lo largo del tiempo pueden dividirse en las siguientes etapas:

Fase 1. La cadena de valor como fundamento del modelo de negocio: el eficiente manejo de la cadena debe garantizar por sí solo el éxito del modelo, no son relevantes los procesos de comunicación y tecnologías de información.

Fase 2. Modelos para compañías del sector tecnológico (e-business): durante el boom de las empresas de tecnologías de información e Internet se diseñan modelos particulares para este tipo de industria.

Fase 3. Modelos de negocio ampliados: no se considera solamente la cadena de valor, se toman en cuenta otras dimensiones en el entorno; como cultura organizacional, tendencias sociales, económicas y relaciones que se crean entre todos estos factores.

Fase 4. Modelos de negocio sostenibles: trabajan sobre la permanencia del negocio a largo plazo a través de la relación entre estas cuatro dimensiones: entorno socioeconómico, capacidades organizaciones internas, atributos culturales, atributos estructurales.

Shafer (2005) presenta una reseña con avance cronológico para el desarrollo de los modelos de negocio del periodo 1998-2010.

Tabla 2. Características de los modelos de negocio 1998-2010

AUTORE(S)	AÑO	DEFINICIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO
Timmers	1998	Describe la arquitectura del producto o servicio y el flujo de información, incluyendo descripción de actores, beneficios e ingresos.
Rappa	2000	Establece la perspectiva de generación de ingresos y posicionamiento en la cadena de valor.
Mahadevan	2000	El modelo se fundamenta en tres corrientes claves: jugadores, componente financiero y logístico.
Tapscott	2001	Indica cómo se estructura la organización para la creación del valor al cliente.
Amit y Zott	2001	El modelo se centra en la innovación, desde dónde pueden capturarse oportunidades de negocio a través de la generación de valor.
Gordijn y Akkermans	2001	Describe cómo se transfiere valor económico a la red.
Afuah y Tucci	2001	Uso de los recursos para proveer un mejor valor al cliente y lograr el mejor retorno para la compañía.
Well y Vitale	2001	El modelo de negocio entrega la descripción del rol de diferentes actores; los cuales influyen flujos como producto, información y dinero en toda la red.
Chesbrough, Rosenbloom	2002	El modelo presenta la transferencia de tecnología en valor económico.
Osterwalder et al.	2002	Indica la descripción de la arquitectura de la compañía y su red para crear y entregar valor a uno o más clientes.
Magretta	2002	Es un marco que da respuesta a las preguntas quién, qué y cómo, formuladas por Peter Drucker.
Hedman, Kalling	2003	Elementos básicos de modelo y enfatiza en restricciones generadas por la cultura organizacional.
Osterwalder	2004	Es una herramienta conceptual que describe la lógica de la compañía a través de un grupo de elementos y sus interrelaciones
Shafer et al.	2005	Explica cómo medir la creación y captura de valor en una red.
Osterwalder et al.	2005	Describe a través de nueve bloques principales y sus relaciones el proceso de creación y generación de valor para el cliente.

AUTORE(S)	AÑO	DEFINICIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO
Chesbrough	2006	Captura y creación de valor son dos funciones principales de un modelo de negocio.
Bouwman, De Vos y Haaker	2008	En la industria de servicios, se describe el valor del grupo de clientes objetivo; el cual actúa como fuente de ingresos y soporte para diseñar la arquitectura del servicio.
Westerlund et al.	2008	El modelo describe al negocio en función de la generación de ingresos.
Johnson, Cristensen y Kagermann	2008	El modelo se construye a partir de la propuesta de valor, modelo financiero, procesos y recursos.
Mullins y Komisar	2009	Se refiere a las actividades económicas del negocio.
Osterwalder y Pigneur	2010	Cómo crear, liberar y capturar el valor para la organización.
Casadeus-masanell et al.	2010	El modelo describe cómo ejecuta la compañía su estrategia.
Amit y Zott	2010	Es la descripción de la forma como la compañía genera valor a los diferentes jugadores y cómo este proceso se relaciona con los mercados de productos.
Demill y Lecocq	2010	El modelo es usado para propuestas que generen valor para el cliente y la organización.
Teece	2010	Articulación de la lógica y evidencia requerida para desarrollar la propuesta de valor.

Fuente: Shafer, S, 2005

A partir de todas las definiciones y teorías presentadas, lo más relevante es entender que el concepto de modelo de negocio posee un espectro amplio y puede ser interpretado desde diferentes perspectivas y situaciones en las que se analice al negocio específico; sin embargo es claro que el concepto es diferente al de estrategia, modelo de ingresos, modelo de servicio, propuesta de valor al cliente y al mercado, dado que persigue englobar todos estos componentes y manejar las relaciones que entre ellos se generan.

3.3 Componentes de un modelo de negocio, recuento histórico

De acuerdo con Wirtz y Pistoia (2015), el estudio del modelo de negocio se hace patente a través del análisis de sus componentes subordinados; y a lo largo del tiempo las investigaciones se han fundamentado en perspectivas como: componentes derivados del análisis estratégico de la compañía, relaciones entre redes organizacionales, impacto del cliente, uso de los recursos materiales e inmateriales, elementos centrados en la propuesta de valor, modelos con mayor foco en los flujos de generación de ingresos y su maximización y modelos de negocio de carácter financiero donde el estudio de los flujos de capital y estructura de costos prevalecen.

Tabla 3 Bibliografía creación del valor

COMPONENTE AUTOR	ESTRATEGIA	RECURSOS	REDES	CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR	INGRESOS	GENERACIÓN DE SERVICIOS	PROCUREMENT	FINANZAS
Hamel (2000)	Estrategia corporativa		Valor de la red	Interface con el cliente					
Mahadevan (2000)			Cadena logística		Cadena de valor	Corrientes de ingresos			
Wirtz (2000)	Combinación de factores de producción para la estrategia	Competencia activos claves		Segmentación de mercado y cliente	Oferta de servicio y propuesta de valor	Sistematización de formularios de ingreso	Combinación y transformación de bienes y servicios	Factores de producción y proveedores	Financiación y refinanciación
Hedman/Kalling (2002)	Estructura organizacional	Recursos		Clientes	Competidores, oferta		Actividades y organización	Producción y requerimientos de los proveedores	
Bouwman (2003)		Arquitectura técnica organizacional		Valor del servicio al cliente					Procesos financieros
Afuah (2004)	Posiciones	Recursos			Factores de la industria		Actividades		Costos
Mahadevan (2004)				Clientes objetivo	Propuesta de valor	Modelo de ingresos	Entrega de valor		
Voelpel/Leibold/Teki e Mahadevan (2004)		Capacidades de liderazgo	Valor de la red para crear valor		Propuesta de valor				
Yip (2004)	Alcance, diferenciación	Organización		Naturaleza de los clientes, canales	Propuesta de valor, naturaleza de los bienes y servicios generados		Como transformar los factores de producción (incluyendo tecnología)	Características de los bienes y servicios	
Lehmann-Ortega/Schotetl (2005)					Propuesta de valor, arquitectura del valor	Modelo de ingresos			
Osterwalder/Pigneur/Tucci(2005)		Competencias centrales	Red de socios	Clientes claves, canal de distribución, relacionamiento	Propuesta de valor	Modelo de ingresos	Configuración de valor		Estructura de costos
Tikkanen et al. (2005)	Estrategia y		Redes				Operaciones		Finanzas y

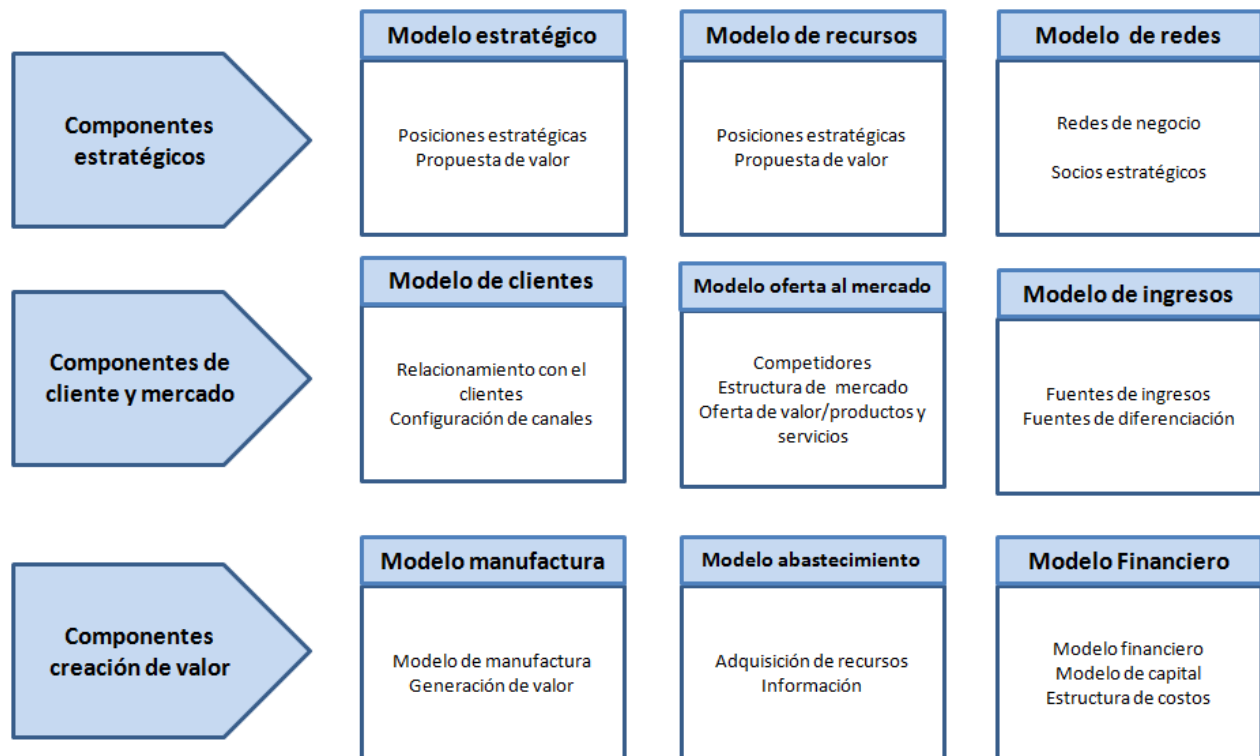
COMPONENTE AUTOR	ESTRATEGIA	RECURSOS	REDES	CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR	INGRESOS	GENERACIÓN DE SERVICIOS	PROCUREMENT	FINANZAS
	estructura								contabilidad
Al -Debel/El-Haddadeh/Avison (2008)			Redes generadoras de valor		Propuesta de valor, arquitectura del valor				Valor financiero
Demil/Lecocq (2010)		Recursos y competencias, organización			Propuesta de valor	Volumen y estructura de fuentes de ingresos			Volumen y estructura de fuentes
Johnson (2010)		Recursos claves			Propuesta de valor al cliente	Modelo de utilidades	Procesos claves		
Osterwalder/Pigneur (2010)		Recursos claves	Socios claves	Relación con clientes y canales, segmentos de clientes	Propuesta de valor	Flujo de ingresos	Actividades claves		Estructuras de costos de manufactura y distribución

Fuente: Wirtz, B. & Pistoia, A, 2015

En la Tabla 3 Bibliografía creación del valor se detalla un análisis cronológico de la literatura sobre el tema desde las perspectivas citadas anteriormente. El mayor consenso entre los autores analizados se encuentra en el análisis de la oferta al mercado, los recursos requeridos y la importancia de estos elementos en el buen suceso del modelo. En cuanto a la relevancia de elementos como estrategia, ingresos y aprovisionamiento, algunos valoran más su impacto dependiendo de la trascendencia del modelo de negocio; cuando se involucran elementos corporativos, la estrategia se vuelve más relevante, y en el caso del análisis del flujo de ingresos este es clave en el posicionamiento de la empresa o negocio; finalmente el aprovisionamiento es más valorado cuando se analizan modelos relacionados con la industria de servicios.

Wirtz y Pistoia (2015) han tratado de construir modelos más completos que equilibren el peso de todos los componentes y perspectivas con el objetivo de organizar la creación de valor de una compañía y garantizar la rentabilidad a largo plazo; a partir de ahí definen el concepto de modelo integrado de negocio; el cual puede verse esquemáticamente en la figura 1:

Figura 1. Componentes de modelos de negocio



Fuente: Wirtz & Pistoia (2015).

3.4 Componentes de un modelo de negocio; análisis detallado

Un modelo de negocio puede ser descrito a través de los nueve bloques que en síntesis definen la manera en que una compañía genera dinero en su negocio. Estos bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. En el análisis de cada bloque, adicional a la teoría presentada por Osterwalder y Pigneur (2010), se introducen los conceptos de otros autores tratando de dar un contexto más global a cada elemento.

3.4.1 Clientes

Son el corazón del negocio y la razón de ser del mismo para su permanencia en el largo plazo. Según American Marketing Association (s.f.), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios”. Para The Chartered Institute of Marketing (2015), el cliente es “una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”. Un grupo de cliente puede agruparse en segmentos si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente entre sí.
- Se llega a los clientes a través de diferentes canales de distribución.
- Los clientes requieren diferentes esquemas de relacionamiento.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta o propuesta de valor.
- Los clientes presentan diferentes niveles de rentabilidad.

Algunos ejemplos generales de segmentos de mercado:

Tabla 4 Ejemplos de tipos de segmentación

Mercado masivo	No diferencian entre segmentos del mercado, propuestas de valor, canales de distribución y se centran en grupos de clientes muy amplios con un vasto número de necesidades y problemas.
Mercado de nicho	Se centran en segmentos de clientes con alto nivel de especialización; y en los que la gran mayoría de elementos del modelo de negocio son diseñados a la medida de la necesidad.
Mercado segmentado	Cuando el modelo de negocio cambia teniendo en cuenta pequeñas variaciones entre los diferentes segmentos del mercado y trata de cubrir esas necesidades particulares.

Mercado diversificado	Corresponde a organizaciones que sirven a segmentos de clientes que no poseen relación y tienen necesidades y problemas muy diferentes.
Mercado multiplataforma	Cuando se atiende a dos o más segmentos de clientes que son interdependientes entre sí.

Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y, 2010

De acuerdo al tipo de mercado, ya sea que se trata de mercado de consumos (B2C) o mercados industriales (B2B), se deben tener en cuenta las siguientes variables de segmentación (Kotler, Keller, 2012), finalmente el conocimiento de quién es el cliente objetivo es el punto de partida para asegurar que las capacidades de la empresa u organización se alinean con las necesidades, deseos y el valor que dicho cliente está dispuesto a pagar.

Tabla 5 *Criterios de segmentación*

VARIABLES SEGMENTACIÓN MERCADOS DE CONSUMOS(*)	VARIABLES SEGMENTACIÓN MERCADOS EMPRESARIALES
Región geográfica	Demográficas: sector, tamaño de la empresa, ubicación
Densidad	Variables operativas: tecnología, estatus de usuario o no usuario
Clima	Enfoques de compra
Tamaño de la ciudad	Factores situacionales: urgencia, tamaño de pedido
Género	Características personales: lealtad, similitud comprador-vendedor.
Ingresos	
Ocupación	
Educación	
Ocasiones conductuales	
Estilo de vida sicográfico	
Actitud hacia el producto	
(*)En el caso de los mercados de consumo las variables se agrupan en las categorías geográficas, demográficas, sicográficas y conductuales.	

Fuente: Kotler, P. & Keller, K., 2012

3.4.2 Propuesta de valor

El concepto se origina en el trabajo de McKinsey & Co. consultores Lanning and Michaels (1988) reseñado por Golub y Henry (2000), y es un enunciado claro y simple de los beneficios tangibles e intangibles que la compañía puede entregar junto con un precio

aproximado que sería asumido por cada cliente. Estos autores se aproximan al concepto de sistema de creación de valor organizacional a partir de tres etapas: seleccionar, suministrar y comunicar el valor.

De acuerdo a Sheehan y Bossio (2015), una propuesta de valor es una descripción del valor que una compañía promete entregar de forma consistente a sus clientes. Para Ballantyne et al. (2000) citado en Golub y Henry (2000), las propuestas de valor son ofertas al mercado cuyo valor inherente es entregado al cliente por la firma; dichas ofertas son diseñadas con o sin participación del cliente. Para Vargo y Lusch (2008) citados en Holttinen (2014), las firmas u organizaciones pueden ofrecer propuestas de valor siempre que el cliente o cualquier otro beneficiario esté dispuesto a aceptarlas; y para Grönroos (2008) citado en Holttinen (2014), la firma logra cocrear valor con sus clientes con la ayuda de las propuestas de valor y el resultado final es que dicha propuesta genera relaciones duraderas entre ellos.

Johnson (2008) establece que no es posible crear o modificar un modelo de negocio sin identificar primero una propuesta de valor clara y precisa; para ello deben tenerse en cuenta factores como: a) cliente objetivo, b) necesidad o problema a resolver y c) oferta entregada para resolver la necesidad del cliente.

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010) la propuesta de valor describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Se define como la oferta que puede resolver una necesidad o un problema específico de un determinado cliente. Para que la propuesta de valor sea realmente valorada por este debe solucionar su problema o necesidad de forma más precisa, rápida y simple que las otras alternativas existentes en el mercado. Algunos elementos dentro de una propuesta de valor son:

- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad.
- Conveniencia / usabilidad.
- Marca / estatus.
- Precio.
- Diseño.
- Hecho a la medida.
- Novedad.

- Que se cumpla con la solución de la necesidad del cliente.

En síntesis las teorías se centran en que la propuesta de valor debe contener la totalidad de elementos que pueden ayudar al cliente a solucionar su mapa de necesidades y problemas; y al hablar de totalidad es porque la oferta debe ir más allá del producto. Como un indicador, cifras de investigadores como Mc Donald (2011) muestran que solo cerca del 10% de las organizaciones son capaces de desarrollar y comunicar propuestas de valor exitosas.

3.4.3 Canales

Definición: Para Kotler y Keller (2012) canales son las rutas de *marketing* usadas para vender todos los productos y servicios que los consumidores e instituciones demandan. También afirman que “formalmente son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición. Luego de su producción, los bienes y servicios siguen distintas trayectorias que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final”.

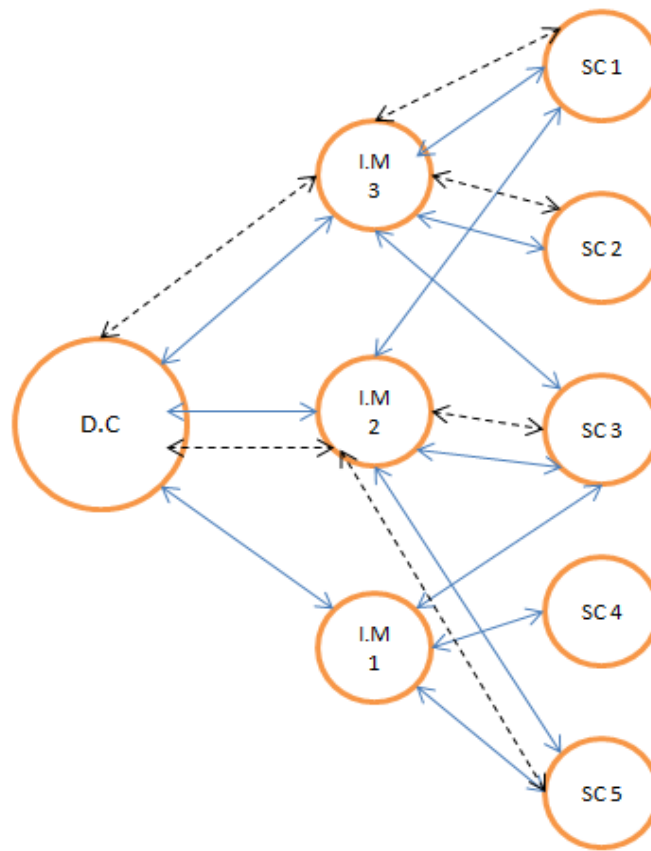
Osterwalder y Pigneur (2010) los definen como el medio por el cual una compañía se comunica con los clientes y les entrega la propuesta de valor requerida; en general pueden identificarse tres tipos de interfaces entre el cliente y la compañía ofertante:

- Comunicación (Francis, 2013): es cualquier comunicación entre un negocio y el mundo exterior. Ejemplos como: comunicaciones públicas, notas de prensa, materiales de mercadeo, comerciales, artículos y libros escritos por o sobre el negocio.
- Distribución: cubre específicamente las rutas para llegar al mercado, ya sea de forma directa o a través de intermediarios.
- Ventas: todas aquellas comunicaciones relativas a la función comercial; entre otros temas el manejo de precios y descuentos, plazos de pago.

Elementos y características de un canal: Algunos modelos para el diseño de un canal presentados por Kasturi y Zoltners (1986) lo conciben como una red donde el propietario o líder del mismo establece de forma conjunta con los demás actores cuáles son las mejores rutas para

llegar de forma efectiva a los diferentes segmentos de clientes. En la Figura 2 Diseño de relaciones en un canal se detalla mejor el concepto.

Figura 2 Diseño de relaciones en un canal



D.C: Diseñador del canal, I.M: intermediario en el mercado, SC: Segmento de clientes.

Fuente: Kasturi y Zoltners (1986)

La selección y diseño del canal es una de las tareas para la gerencia de una compañía dentro de la función de *marketing* y en parte se fundamenta en que el canal debe:

- Generar valor agregado como ruta para posicionar los productos de la marca en la decisión de compra del usuario final como una opción preferente respecto a la competencia.
- Recopilar información sobre clientes actuales y potenciales, competidores y otros agentes del entorno de *marketing*.
- Negociar y efectuar acuerdos sobre precios y otras condiciones de negociación.

- Obtener los fondos necesarios para adquirir inventarios a diferentes niveles del canal.
- Facilitar el almacenamiento y transporte posterior de los productos físicos.
- Ofrecer facilidades de pago a los compradores, dependiendo del modelo de negocio involucrado.

Aquí es relevante analizar la clasificación establecida por Kotler y Keller (2012) para los canales en los segmentos de mercados industriales y de consumo de acuerdo a variables como:

a) Propiedad: puede ser del fabricante en forma total o parcial, o ser totalmente independiente del mismo.

b) Longitud.

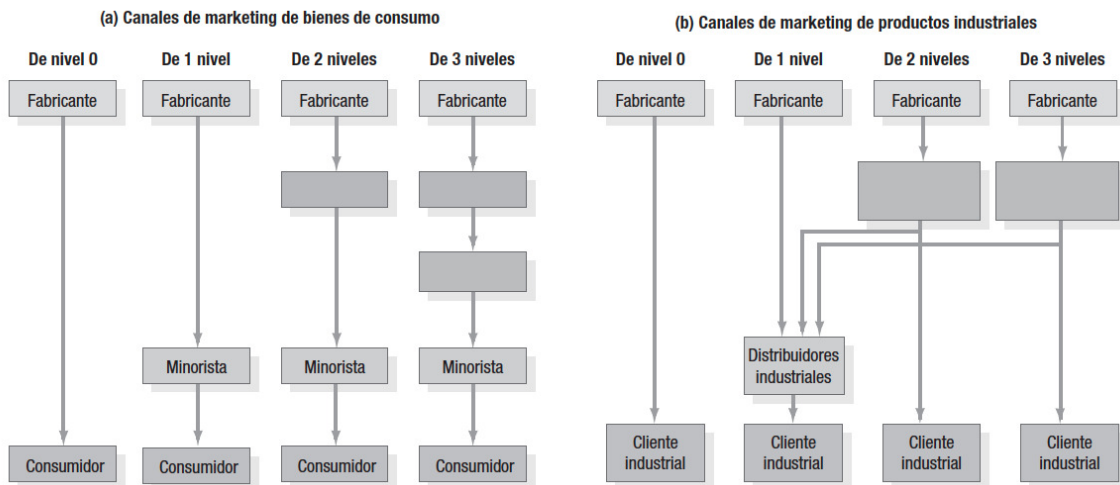


Figura 3 Canales de marketing tomado de

Fuente: Kotler y Keller (2012)

Identificación de las principales alternativas del canal: de acuerdo al número de intermediarios, se cuenta con los siguientes tipos, bajo las categorías definidas por muchos fabricantes de pintura:

- Distribución exclusiva: se busca un nivel de relacionamiento y cercanía muy alto entre el fabricante y el intermediario; esto se legitima generalmente mediante un acuerdo de distribución exclusiva.

- Distribución selectiva: se busca seleccionar solo un número limitado de intermediarios especializados.
- Distribución intensiva: el objetivo es abrir la distribución a tantos intermediarios como sea posible, buscando ampliar su cobertura de mercado y el volumen de ventas de forma masiva.

Condiciones y responsabilidades de los miembros del canal: las principales son:

- Política de precios: en el caso de los canales de uno o más niveles debe manejarse una lista con los precios de venta al público (PVP) y una claridad sobre los incentivos comerciales que cada miembro del canal puede lograr de acuerdo al nivel en el que se encuentre dentro de la longitud del canal.
- Condiciones de venta: complementa el ítem anterior especificando las condiciones y plazos de pago entre fabricante e intermediarios.
- Derechos territoriales de los distribuidores: especifica algunos derechos sobre zonas territoriales.
- Las responsabilidades y servicios mutuos.

3.4.4 Relaciones con los clientes

Es importante para toda compañía clarificar el tipo de relaciones que se pretende desarrollar con los diferentes segmentos de clientes. Los motivadores del relacionamiento con el cliente, de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010) son:

a) Adquisición o afiliación del cliente, b) Retención del cliente, c) Potencializar los volúmenes de ventas.

Es altamente probable que el relacionamiento con el cliente cubra un amplio espectro de posibilidades que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6 *Posibilidades de relacionamiento con el cliente*

Asistencia personal	Basada en interacción humana.
Asistencia personal dedicada	Esta relación implica asignar a un representante técnico o comercial o ambos a un cliente de manera específica
Autoservicio	En este tipo de relación, la empresa no mantiene relaciones directas con el cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes accedan de forma independiente a sus productos y/o servicios.
Servicios automatizados	Es una combinación entre el autoservicio y algunos procesos automatizados.
Comunidades	Las empresas están incrementando el uso de comunidades para involucrarse de manera más rápida y efectiva con clientes actuales y potenciales.
Co-creación	Es una tipo de relación que pretende que la creación de valor se efectúe de forma más estrecha entre el cliente y la empresa.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Smith (2014) reseña desde la perspectiva de los mercados B2C que la creación de la lealtad de marca se basa en poner en primer lugar a los clientes y el entendimiento de sus necesidades a través de la recolección y análisis de información que les permita entender a las marcas sus intereses y comportamientos de compra; esto permite desarrollar estrategias de mercadeo a partir de actividades como promociones, planes de fidelización e incremento de la participación de mercado; los pasos claves para desarrollar dicho proceso son:

- Establecer una propuesta de valor clara.
- Comprometer a los clientes con la marca; a través de la interacción y transacciones entre las dos partes que generen una experiencia de marca genuina para el consumidor.
- Ser relevante; construir confianza en la mente del consumidor.
- Ofrecer recompensas únicas y diferenciadas para los clientes más leales.
- Solicitar retroalimentación al cliente; habilitando todos los canales de comunicación y usando la información recogida para la mejora del programa de fidelización.

Las relaciones con los clientes y el entendimiento de ellas pueden hacer la diferencia de la posición de una compañía en un mercado y se convierten en una fuente de control estratégico dado el creciente poder del cliente en los mercados de bienes industriales (B2B) y el mayor poder

en la elección o rechazo de una oferta por parte del consumidor en los mercados de bienes de consumo (B2C).

3.4.5 Fuentes de ingresos

Para Osterwalder (2004), el modelo de ingresos mide la capacidad de una firma para convertir el valor que esta ofrece a sus clientes en dinero y otras fuentes de ingresos. Un modelo de ingresos puede estar compuesto de diferentes fuentes y todas esas fuentes pueden tener asociados diferentes mecanismos de precios. A continuación se presenta la tipología para el modelo de ingresos.

Tabla 7 Tipología de modelo de ingresos

Definición	Describe como la compañía hace dinero. Puede estar formado por varias fuentes de ingresos y mecanismos de precios.
Elemento de:	Aspectos financieros.
Relacionado a:	El modelo es construido y depende de la propuesta de valor.
Atributos	Inherentes a las fuentes de ingresos y precios.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Las fuentes de ingresos que una compañía captura a través de las actividades generadoras de valor son claves para la permanencia a largo plazo de la empresa y cada una está asociada a uno o varios mecanismos de fijación de precios. A continuación se presenta la tipología asociada:

Tabla 8 Tipología de fuentes de ingresos

Definición	Describe las corrientes de flujo de dinero generadas por el valor entregado al cliente; posteriormente se establece qué mecanismo se
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	usa para fijar el precio.
Elemento de:	Modelo de ingresos.
Relacionado a:	Una fuente de ingresos y un modelo de precios es para uno o varios portafolio de oferta Cada enlace en un canal puede tener una o varias fuentes de ingresos y mecanismos de precios.
Atributos	Nombre, descripción, tipo de flujo (venta, licenciamiento, publicidad, préstamos, primas de suscripción y uso), método de fijación de precios (precios fijos, precios diferenciales, precios de mercado).
Referencias	Klein, Loebbecke (2000) (Pitt et al.(1999)

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Entender qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes es una de las principales cuestiones cuando la compañía va a diseñar o evaluar su actual modelo de negocio. En general los ingresos pueden provenir de la compra efectuada en una única oportunidad por el cliente o de forma continua debido a la propuesta de valor ofrecida o al ofrecer servicio postventa. A continuación se presenta el detalle de las diversas vías para generar ingresos.

Tabla 9 *Clasificación de fuentes de ingresos*

Venta de activos	La fuente de ingresos más común se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico.
Primas de uso	Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, más paga el consumidor
Primas de suscripción	Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio.
Prestar-rentar-alquilar	Esta fuente de ingresos es creada cuando se le da a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio de una prima. Para el que presta provee la ventaja de ingresos recurrentes.
Licencia	Esta fuente de ingreso es generada dándoles a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de una prima.
Primas de bróker	Esta fuente de ingreso se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes.
Publicitar	Las primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular son una fuente de ingresos.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Cada una de las anteriores fuentes de ingresos opera bajo diferentes mecanismos de precios, y la elección de una u otra condiciona la magnitud del ingreso recibido para un determinado período de tiempo.

Para Golub y Henry (2000) el proceso de fijación de precios se efectúa de diferentes maneras; en ocasiones se origina desde los propietarios, entes gerenciales y en algunos casos áreas especializadas en la materia; para lograr que dicho proceso sea consistente y considere no solo factores internos sino también del entorno, se sugiere pensar más en una estrategia de fijación de precios que en la simple generación de un menú o listado; y que el resultante se enmarque dentro del programa de marketing de la compañía.

De acuerdo a Kotler y Keller (2012) en dicho proceso hay que tener en cuenta la psicología del consumidor, dado que este dejó de ser un simple tomador de precios y cada día realiza comparaciones y procesa información a partir del contexto, de experiencias pasadas, comunicaciones formales e informales e información percibida en el punto de venta o en la red. La construcción de estas percepciones de precios se fundamenta en factores como:

- Precios de referencia: comparación del precio del artículo que les interesa con alguno interno que recuerdan o la referencia externa a un precio de venta regular publicado en algún medio.
- Inferencias precio-calidad: en algunos bienes un precio elevado es un indicativo de mayor calidad.
- Terminaciones de precios: el uso de algunos dígitos en las cifras finales como el 9 o la inclusión de letreros de oferta induce a algunos consumidores a relacionar la cifra con un precio más bajo del que realmente se pretende comunicar.

A partir del posicionamiento que la empresa quiera darle a sus productos se diseña la estrategia de fijación de precios a través de la siguiente metodología:

- Selección del método de fijación de precios: aquí se ve desde perspectivas como liderazgo de producto-calidad, diferenciación.
- Determinación de la demanda.
- Cálculo de los costos.

- Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores.
- Elección de un método de fijación de precios.
- Selección del precio final.

En la fijación de precios pueden usarse herramientas como los mapas de precios y valor (Golub & Henry, 2000), que son correlaciones entre las dos variables a partir de la información recogida de los clientes o mercado respecto al valor que perciben del bien o servicio y el precio que podría fijarse para el mismo usando elementos referenciales, como se aprecia en la Figura 4

Relación precio-beneficio

Fuente: Golub & Henry (2000)

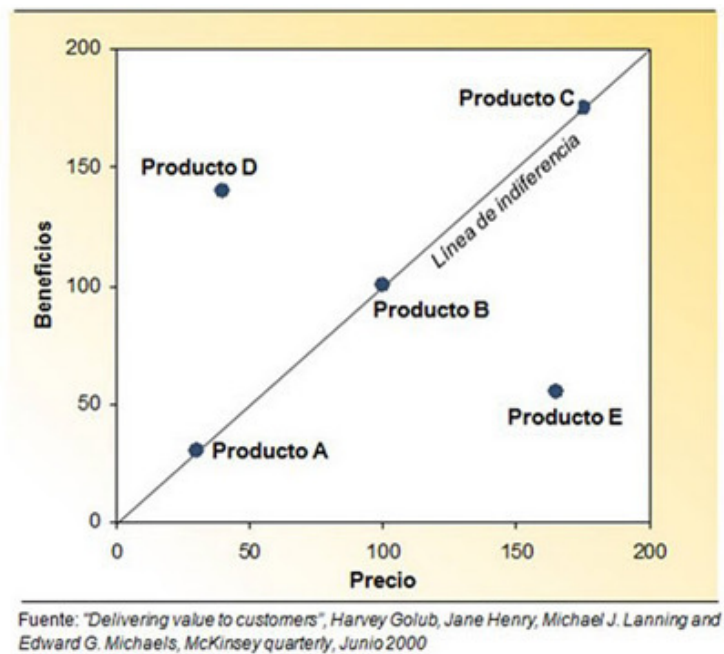


Figura 4 *Relación precio-beneficio*

Fuente: Golub & Henry (2000)

El entregable final de todo este proceso generalmente es el menú de precios (Osterwalder & Pigneur, 2010); la Figura 5. Características de los menús de precios muestra el contenido general que se consigna en dicho menú. Finalmente la reflexión se centra en cómo maximizar los ingresos del negocio o empresa a través de una adecuada selección de las fuentes de ingresos, y

como expresión final de ello el diseño de una estrategia de precios; que permita maximizar las utilidades de la mano con el incremento de la participación en el mercado.

Menú de precios fijos		Precios dinámicos	
Los precios cambian con base en variables estáticas		Los precios cambian con base en las condiciones del mercado	
Precio de lista	Precios fijos para productos individuales, servicios u otras proposiciones de valor.	Negociación (regateo)	El precio es negociado entre dos o más partes dependiendo del poder y/o las destrezas de negociación.
Dependiente de las características	El precio depende del número o de la calidad de las características de la proposición de valor.	Gerencia del margen	El precio depende del inventario y tiempo de compra (normalmente se usa para recursos perecederos como las habitaciones de hotel.
Dependiente del segmento de mercado	El precio depende del tipo y características del segmento de mercado.	Mercado de tiempo real	El precio es establecido dinámicamente por la relación oferta/demanda.
Dependiente del volumen	El precio está en función de la cantidad comprada.	Subastas	El precio es el resultado de las ofertas en competencia.

Figura 5. Características de los menús de precios

Fuente: Osterwalder, A, Pigneur, Y, 2010

3.4.6 Recursos claves

Este bloque hace referencia básicamente a los principales activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio; es fundamental entender cuáles recursos son claves porque generan valor para la compañía y el negocio. Zerbini y Golfetto (2007) y otros autores como Hitt (2008) hablan de los recursos, capacidades centrales y competencias centrales como los soportes de la creación de la ventaja competitiva; los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales y pueden agruparse en dos categorías:

1. Recursos tangibles: corresponden a activos que se pueden ver y cuantificar; son financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos.

2. Recursos intangibles: corresponden a la memoria de la empresa y se han ido acumulando a lo largo del tiempo; son de tipo humano, innovaciones y reputación.

En una primera perspectiva, el suceso organizacional depende primordialmente de los recursos intangibles dado que son la mayor fuente de competencias centrales y por ende permiten un mayor nivel de diferenciación frente a la competencia. La integración de los recursos en actividades específicas permite desarrollar capacidades y las que son valiosas, costosas de imitar, singulares e insustituibles se convierten en competencia centrales.

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010), la clave del suceso del negocio está en aquellos recursos claves que generan valor para la compañía y el negocio y la forma en que estos recursos interactúan. Es evidente que cada compañía posee recursos genéricos que no producen diferenciación competitiva. En su disertación doctoral, Osterwalder (2004) presenta la siguiente tipología y características de un recurso.

Tabla 10 Tipología y características de un recurso

Definición	Son entradas en el proceso de creación de valor. Son la fuente de las capacidades que una firma necesita para sostener su propuesta de valor
Elemento de:	Capacidad
Relacionado a:	Un recurso puede ser suministrado por un actor o varios actores Un recurso se ajusta, fluye o es compartido por una o varias actividades
Atributos	Nombre, descripción, tipo de recurso (tangible, intangible, humanos)
Referencias	Grant (1991), Wernfelt (1984)

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

Los recursos claves pueden clasificarse como se ve en la tabla 11 Tipos de recursos claves; en cualquier caso la necesidad de contar con mayor intensidad en una o varias categorías dependerá del entorno específico al cual está circunscrito el modelo de negocio.

Tabla 11 Tipos de recursos claves

Físicos	Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución.
----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Intelectuales	Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios.
Humanos	Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento. Según Beattie y Smith (2013), “ lo que hace a una compañía única es la gente, y a través de su reputación y sus habilidades, dicha compañía es efectiva al lanzar y posicionar nuevos productos en el mercado”.
Financieros	Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves.

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

3.4.7 Actividades claves

Osterwalder (2004) reseña el concepto de configuración de valor, el cual muestra todas las actividades y conexiones entre ellas que se requieren para poder crear el valor prometido al cliente. A partir de allí las actividades son efectuadas por un actor, el cual puede pertenecer a la compañía o una de sus socios dentro del entorno del negocio. La tabla 12 describe la tipología de las actividades claves dentro de un modelo de negocio.

Tabla 12 Tipología de las actividades claves

Definición	Es una acción que una compañía desarrolla para hacer negocios o alcanzar sus objetivos.
Elemento de:	Configuración de valor.
Relacionado a:	Una actividad es ejecutada por un actor. Una actividad se ajusta, fluye o es compartida por una o varios recursos.
Atributos	Nombre, descripción, nivel (primaria, de soporte), naturaleza de la actividad (asociada a la cadena de valor, asociada a la red de valor, asociada a la resolución de los problemas del cliente).

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

Otra definición de Osterwalder y Pigneur (2010) establece que las actividades claves son aquellas fundamentales para hacer que los demás elementos del modelo de negocio funcionen; deben enfocarse en el logro de la propuesta de valor. La tabla 13 especifica las características.

Tabla 13 Características de las actividades claves

Producción	Estas actividades están relacionadas con el diseño y la entrega de un producto
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------

	en cantidades substanciales o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura.
Solución de problemas	Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes.
Plataforma/red	Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red.

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

3.4.8 Alianzas claves

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010), son aquellas entidades, empresas o cualquier otro tipo de persona que puede actuar como socio de la empresa en la creación de valor, a partir de la necesidad de fortalecer el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. La generación de alianzas estratégicas permite a ambas partes compartir recursos, costos y riesgos o trabajar para desarrollar capacidades competitivas dinámicas que mitiguen los impactos por cambios del entorno gracias al mejoramiento y aceleramiento de los proceso de aprendizaje.

Se establece la tipología siguiente para las alianzas claves:

Tabla 14 Tipología de las alianzas claves

Definición	Es un acuerdo de cooperación voluntario formado por dos o más compañías independientes buscando desarrollar un proyecto o actividad específico a través de la coordinación de las capacidades, recursos y actividades que sean requeridas.
Elemento de:	Gerenciamiento de la infraestructura
Relacionado a:	Configuración del valor. Alianzas se desarrollan para dar soporte a una propuesta de valor.
Asignado a	Concepto de acuerdo
Atributos	Inherente al concepto de acuerdo
Referencias	Child y Faulkner (1998) Dussauge y Garrette (1999) Brandenburger y Nalebuff (1996) Tapscott, Ticoll et al. (2000)

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

Podemos distinguir cuatro diferentes tipos de alianzas o acuerdos estratégicos:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competencia: Alianzas estratégicas entre competidores.
- Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales.

Las motivaciones para diseñar alianzas estratégicas desde el elemento más simple al más complejo se presentan en la

Tabla 15 *Alianzas claves en el entorno competitivo*

Tabla 15 *Alianzas claves en el entorno competitivo*

SIMPLE-----» COMPLEJO

Métricas basadas en el costo	Tácticas del negocio	Estrategias del negocio	Cambios externos o en el largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> Métricas basadas en costo. Métricas basadas en el ROI. Métricas basadas en retorno sobre el capital. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de negocio. Mejorar las ventas en las líneas top del negocio. Incrementar la velocidad de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión del negocio. Mitigación del riesgo. Requerimientos de regulación. Creación de nuevos negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta a grandes cambios en la industria o del entorno externo. Respuesta a cambios del entorno interno significativos. Respuesta a desafíos competitivos.

Fuente: HRG Insight (2005).

En una reflexión final, la pregunta que se debe responder sobre la conveniencia de establecer alianzas se soporta en dos razones fundamentales: la primera es que no se puede ser brillante en todo; es importante definir en qué actividades se pretende maximizar el desempeño; y la segunda razón es que no todas las actividades son realmente importantes y las dinámicas de

mercado actual hacen que la posición de los elementos en la cadena de valor varíen continuamente y de forma más rápida que en épocas anteriores.

3.4.9 Estructura de costos

Este bloque incluye los costos más importantes en los que se incurre al operar un modelo de negocio para crear, mercadear y entregar valor a los clientes; Uribe (2011) establece que un costo es el valor sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro en una organización”; se encuentran dos tendencias generales respecto al manejo de los costos: una enfocada hacia la optimización del costo y otra hacia la generación de diferenciación competitiva a través del valor (Golub & Henry 2000), y ya desde casos de aplicación más específicos, los costos pueden clasificarse en la tabla como:

Tabla 16 Tipos de estructura de costos

Costos fijos	Los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo: salarios, alquileres, y plantas de manufactura.
Costos variables	Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.
Economías de escala	Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes.
Economías de amplitud	Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud.

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

3.5 Propuesta de valor

3.5.1 Concepto general

De acuerdo a Sheehan & Bossio (2015), el proceso de diseño y entrega de una propuesta de valor se inicia con un análisis de las necesidades de los clientes, oferta de la competencia, y fortalezas internas. Una vez la compañía ha seleccionado un nicho o segmento de mercado atractivo, la dirección diseña una propuesta de oferta incluyendo en la misma aquellos atributos que mejor se alinean con las necesidades de los clientes objetivos. Un portafolio de oferta puede ser dirigido a cubrir necesidades funcionales como calidad del producto o entrega a tiempo, o a satisfacer las necesidades emocionales del cliente tales como el deseo por lograr prestigio o inclusión social. La decisión de qué atributos se incluyen en la propuesta de valor final depende de que tan rentablemente la compañía sea capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes en forma diferenciada frente a la competencia. Una vez la propuesta es diseñada la misma es comunicada de forma integral a los clientes objetivo a través de diversos canales. Al mismo tiempo se deben movilizar los recursos y procesos internos que permitan cumplir de forma consistente con la promesa. Una vez los productos han sido introducidos en el mercado; los clientes desarrollan un proceso de decisión de compra basados en el análisis sobre cuáles propuestas de valor cumplen mejor con sus necesidades.

3.5.2 Categorización del valor

De acuerdo a sus necesidades y la percepción de valor esperado por el cliente, no existe una única tipología para clasificar las necesidades y determinar el valor medido por el cliente y llevar a la práctica las estrategias de mercadeo, pero algunas de las referenciadas en la literatura (B, Smith, Colgate, M, 2007) y otras presentadas a continuación profundizan más en el concepto. Parker y Jawarski (1986) analizan las necesidades funcionales, simbólicas y experienciales; y en paralelo el valor percibido por el cliente se sitúa en estas mismas dimensiones. Sheth (1995) establece cinco tipos de valor percibido por el cliente: funcional, social, emocional, valor epistémico y valor condicional. Heard (1993–1994) menciona elementos generadores de valor como características del producto, experiencia transaccional, órdenes liberadas; dichos elementos son evaluados por el cliente desde visiones como: hacer las cosas a tiempo, de forma correcta,

eficiente y económicamente viable. Ulaga (2003) identifica ocho categorías de valor en la relación de negocios: calidad del producto, entrega, tiempo al mercado, precio, costos de los procesos, interacción personal, conocimiento por parte del proveedor y servicio al cliente.

En resumen pueden identificarse los siguientes tipos del valor que crean las organizaciones. Este proceso es fundamental para desarrollar propuestas de valor robustas que permitan mejorar el posicionamiento e identificar fuentes de ventaja competitiva.

- Valor funcional/instrumental es relativo a un producto (bien o servicio) que posee unas características deseadas y es útil para desarrollar una función esperada.
- Valor experiencial/hedónico es relativo a un producto que crea de forma apropiada experiencia, sentimientos y emociones para el cliente.
- Valor simbólico/expresivo es relativo el que los clientes asocian con un significado psicológico de un producto.
- Valor (costo/renuncia) es la relación entre el costo recibido y la ganancia en términos económicos.

Smith y Colgate (2007) proponen herramientas de análisis.

Tabla 17. Herramientas para análisis del valor

	Tipos de valor			
	Funcional/ instrumental	Experiencial/hedónico	Simbólico/expresivo	Costo/renuncia
	Atributos correctos/ precisos Desempeño adecuado	Sensorial-emocional-social- relacional-epistémico.	Significado personal- autoexpresión-significado social y condicional- autoimagen	Económico-psicológico. riesgo-inversión propia
Fuentes de valor				
Información				
Productos				
Interacción(con sistemas y personas)				
Entorno económico (oferta y demanda)				
Transferencia de la propiedad				

Fuente: Smith y Colgate (2007)

3.5.3 Modelos de diseño de propuestas de valor

En la literatura se presentan varios enfoques para el diseño de la propuesta:

Holttinen (2014) analiza tres conceptos denominados como Propuesta basada en el Servicio (S-D Logic), Teoría de la práctica (PT, Practice Theory) y teoría de la cultura de consumo (CCT, Consumer Consumption Theory).

La teoría S-D percibe a los consumidores o usuarios como integradores de recursos; que en la búsqueda de mejorar sus vidas diarias adquieren, usan, cambian e integran recursos, incluyendo las ofertas que se refieren a bienes, servicios y soluciones. Es decir que en términos prácticos la propuesta de valor debe asegurar la entrega de recursos (tangibles y no tangibles) al cliente, que se alineen con sus recursos internos como herramientas, lugares, imágenes, actores. Se enfatiza en que el valor es el resultado de un proceso de cocreación entre clientes, empresa y otros actores.

Las teorías CCT trabajan sobre el rol simbólico de posesiones y marcas sobre los proyectos de creación de identidad, que contribuyen a construir un sentido de uno mismo; estos informan cuáles son los deseos del cliente que permitan entender las elecciones y hechos al momento de la decisión de compra. La teoría se fundamenta en investigaciones que establecen por qué los consumidores escogen de forma preferente ciertas ofertas en diferentes contextos socioculturales. En resumen, los consumidores son los cocreadores de significados, y ellos los interpretan y usan de forma selectiva; consecuentemente una propuesta de valor es la fuente de muchos significados potenciales relativos al valor que los clientes desean obtener.

La teoría PT relaciona la creación de valor con una serie de prácticas que se establecen en un contexto sociocultural y de espacio-tiempo preestablecido. Las ofertas no son relevantes por sí mismas sino por las prácticas que traen asociadas; es decir las prácticas guían el uso de las ofertas o propuestas de valor y no al contrario. Las prácticas, de acuerdo a Schatzki (2001, reseñado en Holttinen, 2014) son el punto de reunión para la mente, actividades y la sociedad en general; y el comportamiento del consumidor se rige por la información material y sociocultural relativa a tiempos, lugares, tradiciones y eventos.

De acuerdo a la figura 6, la propuesta de valor se visualiza como un modelo integrado de las prácticas; una vez se logra estabilizar las prácticas, se puede decir que la propuesta de valor

existe y es capaz de direccionar el proceso de creación de valor para el cliente. Las prácticas maximizan el uso del conocimiento y las habilidades de la organización permitiendo, asimismo, la interacción con otros actores del entorno.

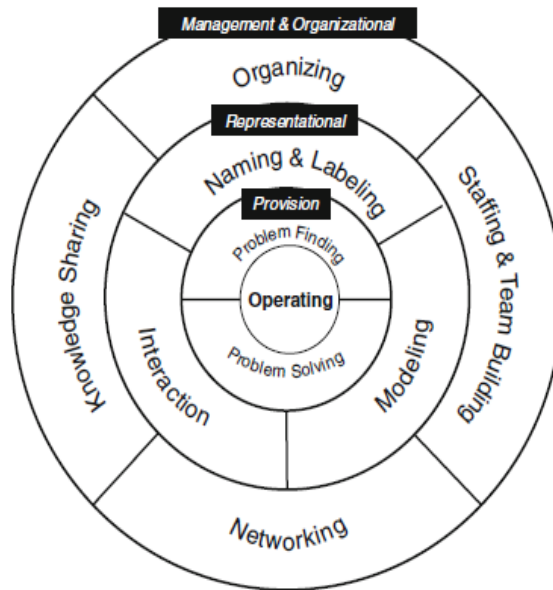


Figura 6 Modelo integrado de la propuesta de valor

Fuente: Skålén & Gummerus (2015)

El enfoque de Anderson & Narus (2007) establece que las propuestas de valor pueden desarrollarse a partir del punto de vista del proveedor del bien o servicio a partir de elementos como: a) análisis de todos los beneficios entregados, b) puntos de diferenciación, c) énfasis en el impacto.

Figura 7. Modelo de propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR	TODOS LOS BENEFICIOS	PUNTOS DE DIFERENCIACIÓN	ÉNFASIS EN EL IMPACTO
Elementos	El cliente recibe todos los beneficios en la oferta entregada.	La diferenciación de la oferta es relativa a la próxima mejor alternativa.	Uno o dos puntos de diferencia y quizá alguno de paridad que sea optimizado crearán el mayor valor para el cliente a largo plazo, “mas no es mejor”.
Respuestas a las preguntas del cliente	¿Por qué debería el cliente comprar nuestra oferta?	¿Por qué debería el cliente comprar su oferta en lugar de la entregada por los competidores?	¿Cuál es mayor atractivo de la oferta que nosotros como cliente debemos tener en mente?
Requiere para su implementación	Conocimiento de nuestra oferta al mercado.	Conocimiento de nuestra oferta al mercado y la de los competidores cercanos.	Conocimiento de cómo nuestra oferta al mercado entrega un valor superior al cliente respecto a la competencia.
Riesgos asociados	Aceptación de los beneficios por el cliente.	Presunción del valor entregado.	Requiere investigar a fondo cuál es el valor buscado por el cliente.

Fuente: Anderson & Narus (2007)

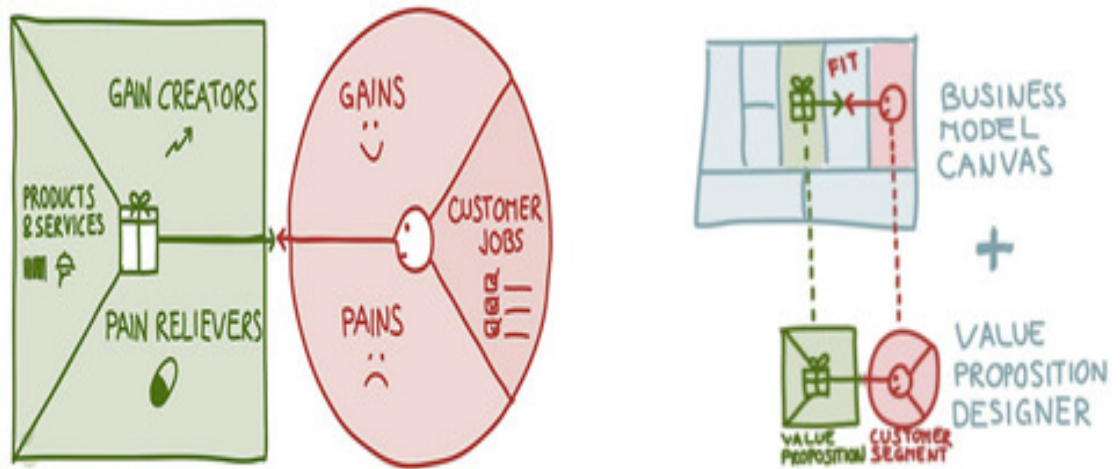
Lo más importante después de elegir alguna de las rutas anteriores es poder demostrar al cliente el valor de la propuesta; a través de elementos como ahorros, mejoras en eficiencia en la producción, incremento en la seguridad de sus procesos, reducción de tiempos muertos y todas aquellas variables tangibles y no tangibles que el cliente valore a partir de tres elementos claves detallados a continuación que hacen que una propuesta de valor genere un impacto a largo plazo.

- Puntos de paridad: elementos que tienen el mismo desempeño y funcionalidad que los ofrecidos por la mejor oferta del competidor.
- Puntos de diferencia: son elementos que hacen la propuesta del oferente superior o inferior a la mejor oferta del competidor.
- Puntos de contención: son elementos en los cuales no hay acuerdo entre el cliente y el proveedor sobre cómo es su desempeño y su funcionalidad respecto a la mejor alternativa ofrecida por su competidor.

Osterwalder propone el siguiente modelo gráfico bajo la metodología Canvas, donde la propuesta de valor se construye a través de una serie de preguntas que evalúan el ajuste entre las

necesidades, deseos y factores que generan perjuicio al cliente y la oferta de productos y servicios del proveedor que satisfacen dichos requerimientos. La figura detalla los componentes de la metodología.

Figura 8. Modelo Lienzo para la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder (2012). Achieve Product-Market Fit With Our Brand-New Value Proposition Designer Canvas. Recuperado de: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>

3.5.4 Validación de la propuesta de valor e importancia estratégica

Independientemente de la metodología usada para el diseño de la propuesta de valor, debe realizarse una lista de chequeo (Golub, 2000) que contenga preguntas como:

1. ¿Son claros, específicos y están claramente establecidos los beneficios de la propuesta de valor?
2. ¿El precio está claramente establecido?
3. ¿El segmento de cliente objetivo ha sido claramente identificado?
4. ¿Es la propuesta de valor simple y clara?

5. ¿Es evidente que la propuesta de valor cumple de forma superior con las necesidades de los clientes objetivos?
6. ¿Está la propuesta de valor soportada en un patrón de demanda claro?
7. ¿Está la propuesta de valor diseñada con la evidencia de un retorno aceptable para el oferente?
8. ¿Es viable la propuesta de valor a la luz de la oferta de la competencia?
9. ¿Es esta la mejor entre todas las opciones propuestas al cliente objetivo?
10. ¿Es alcanzable el enunciado de la propuesta de valor a partir de las capacidades actuales, o se requieren cambios organizacionales?

A nivel estratégico, el mayor aporte de una adecuada lectura en la propuesta de valor está en pasar del modelo tradicional de la creación, promoción y venta de servicios en el que las variables puramente económicas predominan a uno en el que la creación de valor sea el foco; dado que este proceso es fundamental para desarrollar propuestas de valor robustas que permitan mejorar el posicionamiento e identificar fuentes de ventaja competitiva.

Sistema tradicional orientado al producto



Figura 9. Modelo generación de valor

Fuente: Golub & Henry (2000)

3.6 Actores del modelo de negocio

3.6.1 Proveedores y fabricantes

En materia de consumo, un fabricante o productor es la persona (normalmente jurídica) dedicada a una actividad fabril de producción de productos para su consumo por parte de los consumidores finales (Del Real, 2009).

3.6.2 Distribución minorista

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), la distribución minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal no comercial. Un minorista o detallista es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede principalmente de la venta al por menor o al menudeo. Cualquier tipo de empresa, sin importar el medio usado para la venta, que lleve sus productos al consumidor final, se considera como un detallista. Los detallistas ofrecen sus productos de varias formas:

- a) Tiendas minoristas o detallistas
- b) Minoristas sin tienda
- c) Organizaciones de minoristas o franquicias.

La tabla 18 muestra las características generales de las tiendas detallistas.

Tabla 18 Características tiendas detallistas

Tienda especializada	Línea de productos reducida. Ejemplo: detallistas de pintura, La Riviera.
Grandes Almacenes	Varias líneas de producto. Ejemplo: Éxito, Jumbo, Consumo.
Supermercado	Tienda grande de autoservicio de bajo costo, márgenes reducidos y gran volumen de ventas. Ejemplo: Supermercado Euro, Tiendas D1.
Tiendas de conveniencia	Tienda pequeña con horario extendido ubicada en zona residencial, con limitada oferta de productos de conveniencia con una gran rotación.
Farmacia	Medicamentos sin receta y productos de belleza. Ejemplo: Farmatodo.
Tiendas de descuento blando	Mercancía estándar, a precios bajos y márgenes reducidos y gran volumen de ventas. Ejemplo: Walmart.
Tiendas de valor extremo	Portafolio de productos más reducido que la categoría anterior, pero con descuentos aun mayores. Ejemplo: Family Dollar, Pricesmart.
Detallistas <i>off-prices</i>	Productos excedentes, fuera de tiempo o con pequeñas imperfecciones. Ejemplo: <i>outlets</i> de marcas de ropa.
Grandes superficies comerciales	Hipermercados con productos de consumo rutinario y servicios

	adicionales Ejemplo: Makro.
Salas de exhibición de catálogo	Amplia selección de productos de marca con amplio margen y rotación que se ofrecen a través de catálogo. Ejemplo: Ktronix, Inside Edge and Ski.

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

3.6.3 Clientes y usuarios finales

En la legislación colombiana no existe una definición precisa, por eso para los talleres de reparación automotriz se usa la definición y caracterización de (Ver http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1457-1986.tp.html); bajo este contexto, se definen los talleres de reparación de vehículos, automóviles y motocicletas, de sus equipos y componentes como aquellos establecimientos industriales en los que se efectúan operaciones encaminadas a la restitución de las condiciones normales del estado y funcionamiento de vehículos o de equipos y componentes de los mismos, en los que se hayan presentado alteraciones después de su fabricación. Dentro de este ámbito de prestación de servicios, se establece la siguiente clasificación de talleres de reparación de vehículos:

1. Por su relación con los fabricantes de vehículos y equipos y componentes.
2. Por su rama de actividad: mecánica, electricidad, carrocerías, pintura.
3. Por sus especiales características o funciones.
4. Por su campo parcial de actividad.

En Colombia, los análisis del sector se han desarrollado bajo el código CIIU 6 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores latonería y pintura, pero no existen estudios profundos sobre las dinámicas del mismo, más allá de los análisis sectoriales de la Cámara para la Industria Automotriz de la ANDI que analizan los comportamientos generales de todo el sector.

3.7 Análisis del entorno

Para que una empresa pueda establecer las condiciones del entorno presente y tratar de establecer cuál es una posible proyección del futuro es importante entender el entorno externo y el interno, cuyo análisis y conocimiento es fundamental para la permanencia a largo plazo de una

empresa ya que influye en la toma de decisiones estratégicas y durante la ejecución de procesos como configurar la visión y la misión y emprender acciones que permitan alcanzar la competitividad estratégica que la empresa pretende.

3.7.1 Entorno externo

1. Entorno general: elementos sociales, demográficos, político-legales, económicos, tecnológicos y globales, que afectan a la industria y a las empresas.

2. Entorno de la industria: elementos que influyen en la empresa, acciones y estrategias competitivas, así como sobre el potencial de utilidades de la industria. Para su análisis se utilizan modelos como el de las cinco fuerzas de Porter (1980), el cual evalúa la intensidad de la competencia a través de la interacción de amenaza de nuevos entrantes, rivalidad entre competidores, amenazas de sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores.

3. Entorno de la competencia: se analizan las capacidades y estrategias de los competidores dentro de los sectores de interés.

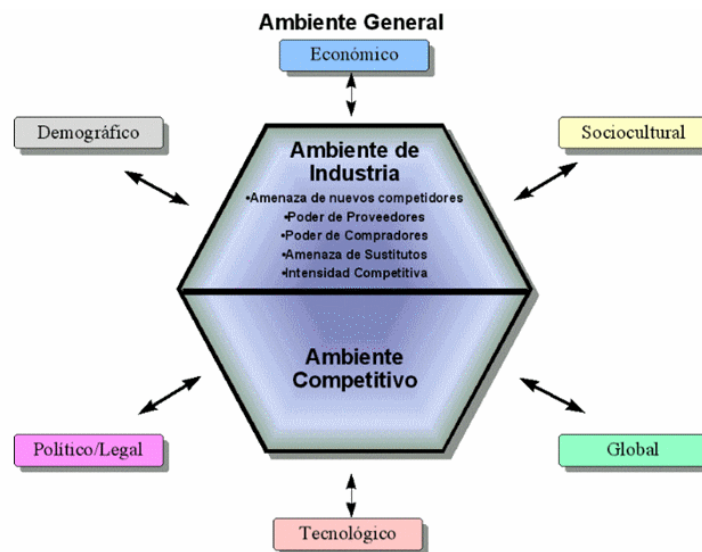


Figura 10 Análisis del entorno general

Fuente: Hitt (2008)

3.7.2 Entorno interno

Su objetivo es que a través del entendimiento de factores como los recursos, capacidades y competencia centrales se defina como puede generarse una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia y que finalmente se traduzca en la creación de valor superior para el cliente. En la figura se presentan los principales componentes del análisis interno.

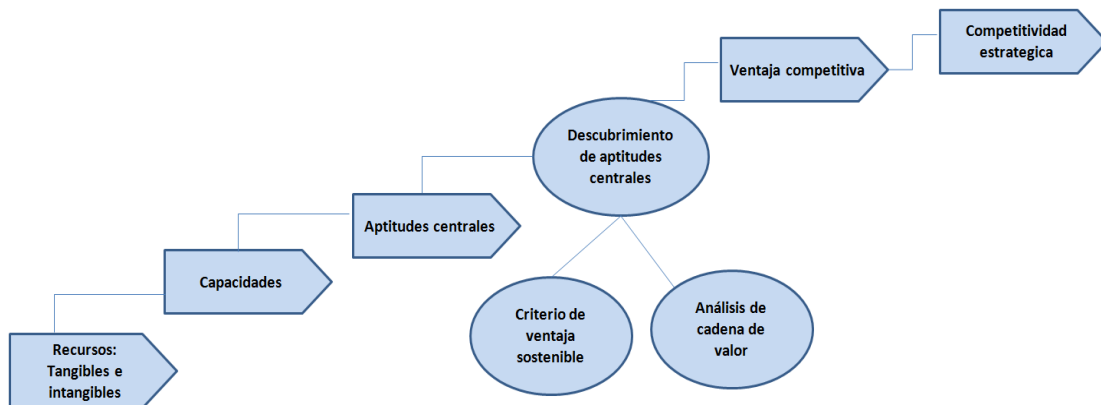


Figura 11 Análisis del entorno interno

Fuente: Hitt (2008)

3.7.3 Aplicación al análisis del modelo de negocio

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos (Osterwalder & Pigneur, 2010) y el desarrollo de un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayuda a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos; se proponen herramientas como el análisis de las fuerzas del mercado, la competencia, tendencias clave y entorno macroeconómicos para, a partir de su impacto, diseñar un nuevo modelo o adaptar uno existente de forma que el mismo sea más robusto frente al cambio en el balance de dichas fuerzas.

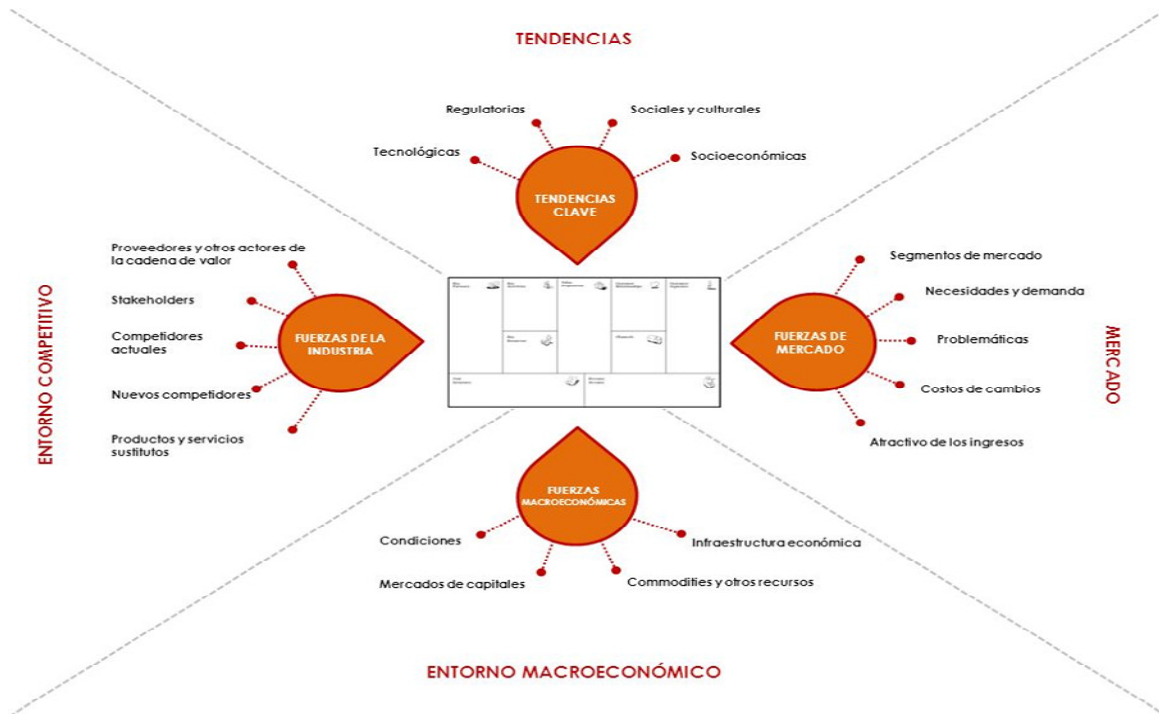


Figura 12 Impacto del entorno sobre un modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

El aspecto más importante del análisis del entorno es que los modelos de ventaja competitiva deben reevaluarse ya que hoy en día el poder ha pasado a los clientes debido a que los mismos hoy son más grandes, más complejos, poseen un mayor conocimiento del negocio de sus proveedores y usan dicho conocimiento, en su beneficio, como elemento de presión en la relación cliente-proveedor, lo cual reduce los beneficios para el proveedor; además de la amenaza permanente de cambio por oferentes más atractivos. Finalmente, es necesario ser conscientes de que los análisis del entorno tienden cada día a tener una menor vigencia dado el gran dinamismo de los mercados, por ende aquellas ventajas que pueda traer al proveedor una situación específica deben usarse de forma oportuna, ya que tal vez en el futuro cercano dichas condiciones no vuelvan a presentarse.

4 Aspectos metodológicos de esta investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo, busca establecer cómo operan los actuales modelos de negocio en los principales almacenes detallistas automotrices y cómo se relacionan con las diferentes variables existentes en el entorno. La selección de los almacenes que se van a estudiar se efectúa a partir de los datos encontrados en análisis de mercado de una de las principales empresas fabricante de pinturas en Colombia.

El estudio se efectuó con base en la información recolectada a partir del trabajo desarrollado por el autor dentro de la UPA; para el objetivo general –diseñar una propuesta de modelo de negocio para los almacenes detallistas multimarca que comercializan pinturas automotrices en Medellín para que sean viables y rentables en el tiempo– se realiza la investigación a través de la construcción de la propuesta de modelo de negocio empleando la metodología del lienzo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010); con especial énfasis en la construcción de la propuesta de valor para los clientes finales objetivo. Para su determinación se realizó un proceso de segmentación a través de la información existente en la UPA, según la cual pueden establecerse dos segmentos de clientes denominados talleres B, talleres C y D. Posteriormente se establecieron las características de los demás bloques del modelo; a partir de la información recolectada del mercado a través de estudios y análisis desarrollados dentro de la UPA; debe añadirse que dados los continuos cambios en el entorno la construcción del modelo de negocio tiene una durabilidad limitada en el tiempo que puede estimarse entre seis meses y un año.

Respecto a los objetivos específicos, se establecieron las características de los almacenes detallistas de pintura automotriz de forma general a través de la información recogida en los procesos de segmentación y las bases de datos existentes en la UPA. Por motivos de confidencialidad no se usan los nombres reales de dichos almacenes.

Finalmente, se efectuó un análisis cualitativo del entorno y su impacto sobre el modelo de negocio con información recogida de diferentes actores de la cadena y el conocimiento propio del negocio que posee el autor.

5 Análisis y presentación de resultados

5.1 Bien o servicio ofrecido

En este punto es relevante entender de forma general cuál es la importancia que posee el bien o servicio ofrecido a través de un determinado medio o canal para entender cuáles son los beneficios de dicho proceso. Una pintura puede definirse como:

Un material de naturaleza orgánica que cumple la función de embellecer, proteger y decorar una superficie u objeto entregándole un valor agregado superior al que posee el objeto final sobre el que será aplicada. A partir del uso final existen múltiples familias y tipos de pinturas, específicamente de acuerdo a clasificaciones entregadas en la literatura las pinturas automotrices pueden ser:



Figura 13 Tipos de pinturas automotrices

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

Las pinturas automotrices hacen su aparición casi al mismo tiempo que el automóvil, es decir al comienzo del siglo XX, y han venido desarrollándose a lo largo del tiempo de la mano con las innovaciones que han experimentado los vehículos. En Colombia, al igual que ha ocurrido en otros aspectos, se ha presentado un retraso histórico en la llegada de las diferentes tecnologías, pero actualmente debido a los procesos de globalización puede afirmarse que los productos disponibles son muy similares a los usados en países desarrollados y la oferta de productos corresponde a empresas colombianas, compañías multinacionales que fabrican localmente o comercializan pintura importada. Debe enfatizarse en que el mercado de interés

corresponde principalmente a aquellos productos usados para repintar un vehículo que ha sufrido alguna imperfección o deterioro o por decisión del cliente va a ser sometido a una nueva capa del material.

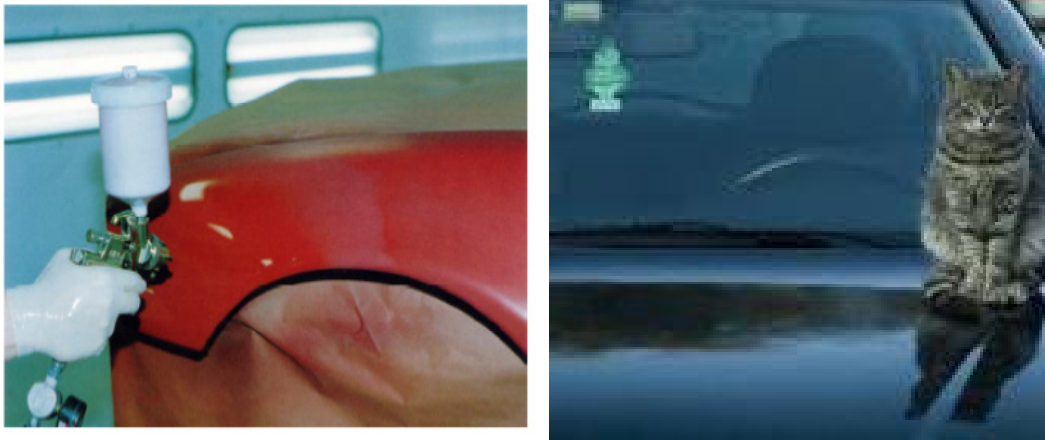


Figura 14. Proceso de repinte automotriz.

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

5.2 Características de los usuarios finales

5.2.1 Talleres de repinte automotriz

Se trata de pequeñas empresas dedicadas al mantenimiento y reparación de vehículos automóviles, motocicletas y de sus repuestos y accesorios en el ramo concerniente a la latonería y pintura, muchas de las cuales están legalmente constituidas antes la Cámara de Comercio. No obstante, una cantidad importante operan informalmente se desconoce su número exacto en la ciudad de Medellín.

De acuerdo a estudios efectuados por algunos proveedores de pintura, generalmente puede establecerse un perfil de las necesidades básicas de los talleres.

Tabla 19. Necesidades talleres de repintado automotriz

CARACTERÍSTICA	TIPO DE NECESIDAD
Entonación 2 a 5 horas (conductual)	Necesidad conductual
Precisión en el color entonado	Necesidad conductual
Crédito	Necesidad conductual
Proximidad al taller	Necesidad geográfica
Disponibilidad de productos confiables (C)	Necesidad conductual

CARACTERÍSTICA	TIPO DE NECESIDAD
Recomendaciones técnicas (C)	Necesidad conductual
Buen acabado aparente de la pintura (C)	Necesidad conductual
Portafolio fácil de usar (C)	Necesidad conductual
Nivel educativo primario (D)	Necesidad demográfica
Estrato social pintores 1-3 (D)	Necesidad demográfica

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

A partir de aquí en este trabajo se estableció foco sobre dos tipos de talleres:

Talleres del segmento C y D: grupo de talleres y pintores que operan mayoritariamente en un mercado informal y se caracterizan por una propuesta de valor en la que el precio es el atributo diferencial y se caracterizan porque el número de vehículos ingresados para reparación por semana fluctúa entre una y cinco unidades, y porque en general poseen infraestructura y tecnología rudimentaria comparada con la de talleres de segmentos más altos.

Talleres del segmento B: este grupo de talleres opera bajo un marco más formal, generalmente sus propietarios poseen experiencia previa en el sector de reparación automotriz y buscan diferenciación a partir de la prestación de un servicio de reparación rápido y con altos estándares de calidad; en esta categoría caen en muchos casos aquellos establecimientos o personas denominados como “magos (expertos en reparaciones difíciles)” de la reparación y pintura automotriz.

Adicionalmente se cuenta con un censo de dichos talleres que permite conocer más a fondo algunos patrones de compra. El esquema de la información obtenida se presenta a continuación.

N°	Nombre del Taller	B	C-D	N° Funcionarios	Nombre y Apellidos del Contacto	Cargo	Cédula/Nit
1	AFC AUTOMOTRIZ		X	7	JOSE RIVERA	COLORISTA Y TÉCNICO	14,327,215

Dirección		Telefono	Ciudad	Fogon/Sector	Nombre del Almacen donde compra
-----------	--	----------	--------	--------------	---------------------------------

Compras Mensuales de Pintura Automotriz (Millones de Pesos)			Marcas Manejantes Señale con una x							Sistemas Usados Señale con una x		
Menos de 1	1 - 3	3 - 5	Tonner	Pintuco	Terinsa	Caralz	Griccoat	Colpisa	Helios	Nitro	Poliuretano	Poliéster

Figura 15 .Variables censo talleres automotrices, efectuado por la UPA

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

En los resultados generales del censo se aprecia claramente que en el área metropolitana de Medellín predominan talleres del segmento C y D y los talleres B poseen una menor participación y generalmente se enfocan a la realización de reparaciones de pintura con un alto nivel de especialización y complejidad.

	N°	%
Talleres B	18	7%
Talleres C-D	234	93%
TOTAL TALLERES	252	

Figura 16. Resultado censo talleres automotrices, efectuado por la UPA.

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

5.2.2 Almacenes detallistas multimarca

Fue necesario establecer sus necesidades claves vía proceso de segmentación, cuyos resultados se presentan a continuación.

Tabla 20 Necesidades almacenes multimarca

CARACTERÍSTICA	TIPO DE NECESIDAD
Entregas de proveedores en máximo 24 horas (C)	Necesidad conductual
Portafolio rentable y que facilite entonación (C)	Necesidad conductual
45 días o más de crédito (C)	Necesidad conductual
Productos confiables y reconocidos por talleres (C)	Necesidad conductual
Acompañamiento técnico/comercial (C)	Necesidad conductual
Mejoras con imagen y publicidad en su punto de venta que atraigan clientes (S)	Necesidad sociográfica
Portafolio fácil de usar (C)	Necesidad conductual

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

Empleando las bases de datos de la UPA, donde se registran variables geográficas, conductuales, demográficas y económicas se estima el número total de almacenes multimarca especializados en pintura automotriz del área metropolitana de Medellín en alrededor de 23. La Figura 17. Características base de datos almacenes detallistas, efectuado por la UPA. muestra parte de la información existente en la base de datos de la UPA sobre estos almacenes; adicionalmente para facilitar el estudio del modelo de negocio y la construcción de la propuesta de valor, se llega a una construcción como la de la Figura 18. Fogones de pintura automotriz analizados en el área metropolitana de Medellín para el que se usa como patrón de clasificación la variable geográfica y económica; específicamente, se agrupan los almacenes en los denominados fogones que tradicionalmente agrupan a los talleres y almacenes automotrices de un determinado zona o sector. El tamaño de esfera indica el valor relativo de las compras en pintura automotriz de cada fogón.

N°	Nombre del Taller/Almacén	Compras Mensuales de Pintura Automotriz (Millones de Pesos)			Marcas Manejantes					
		Menos de 1	1 - 3	3 - 5	Tonner	Pintuco	Terinsa	Caralz	Griccoat	Colpisa
1	POLOCOLOR			X	X	X	X	X	X	X

Figura 17. Características base de datos almacenes detallistas, efectuado por la UPA.

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

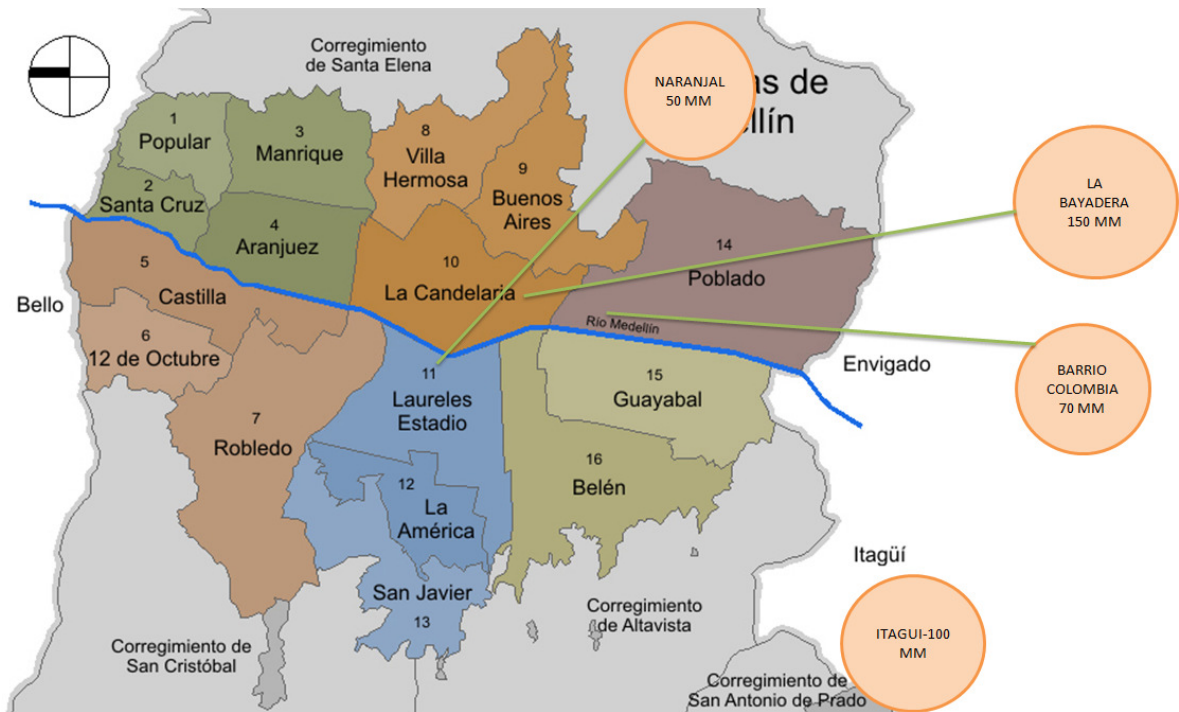


Figura 18. Fogones de pintura automotriz analizados en el área metropolitana de Medellín

Fuente: Documento confidencial Pintuco (2010)

5.2.3 Construcción de la propuesta de valor

Se trabaja bajo el modelo CPV de Osterwalder & Pigneur (2010). En la Figura 19. Análisis propuesta de valor talleres C y D y Figura 21. Propuesta modelo de negocio se presentan los resultados para los dos segmentos de clientes analizados a partir de un modelo en el cual para los ítems de la propuesta de valor correspondientes al clientes –“los trabajos requeridos por el cliente”, las ganancias y problemas– se establece el impacto y la frecuencia dentro de cada componente y desde la oferta al cliente en el componente de soluciones a problemas donde se establece el impacto que generan al cliente.

En el caso de los talleres C y D; sus mayores necesidades se relacionan con acreditarse como un pintor o grupo de pintores que cumplen con los compromisos adquiridos con el cliente, a través de trabajos de alta calidad y entrega oportuna y asimismo estar en capacidad de cumplir con las obligaciones financieras adquiridas con los proveedores; la combinación de estos elementos contribuirá de manera sustancial al crecimiento y sostenibilidad del taller en el largo plazo.

La oferta de los proveedores dentro de la propuesta de valor será más atractiva para el cliente respecto a la competencia si contempla elementos como la compra a crédito, la entrega de la pintura en tiempos cortos a través de una red logística eficiente, el desarrollo de planes de capacitación técnica y otros planes de educación financiera para el manejo del negocio; todo esto de la mano de un portafolio de productos completo cuyo atributo principal sea una adecuada relación costo/desempeño junto con unas condiciones de uso simples y la posibilidad de compra de presentaciones personalizadas y en la menor cantidad posible.

La mayor necesidad de los talleres B es acreditarse como de alto nivel de especialización con capacidad de entregar los trabajos a los clientes de una forma más efectiva; aun aquellos especiales que se consideran difíciles; dado que la aceptación de los mismos los categoriza dentro del estatus de “magos” en el gremio.

Esta propuesta de valor debe cumplir con dicha necesidad, además de ofrecer elementos como la entrega oportuna, facilidades de pago a crédito, acompañamiento técnico de la cadena al cliente final; y debe diferenciarse de la de los talleres C y D en la necesidad de diseñar y entregar

productos que ayuden a reducir drásticamente los tiempos de ciclo asociados a las operaciones de repinte.

5.2.4 Construcción del modelo de negocio

El análisis de los nueve bloques y sus diferentes interacciones (ver Figura 21. Propuesta modelo de negocio) arroja como principal elemento la necesidad de un continuo flujo de información entre el proveedor (UPA), el canal de distribución formado por los almacenes detallistas multimarcas (DMM) y el cliente final (talleres C y D, B). Este proceso de comunicación se desarrollará a partir de contactos como las actividades de mercadeo, comerciales, el acompañamiento técnico y los canales como el servicio al cliente para la toma de pedidos y el uso, aunque todavía hoy en día un poco limitado, de las redes sociales.

Es claro el papel fundamental que cumplen los detallistas multimarca en el modelo debido a que ellos en muchos casos al actuar como clientes deciden cuál oferta cubre mejor sus expectativas y con cuál socio estratégico (proveedor-UPA) puede desarrollarse mejor esa oferta hacia el usuario final; asimismo inciden de forma importante sobre la decisión de compra del taller al ser quienes comunican de forma directa los pros y contras de una marca de pintura. Por estas razones y como estrategia para reducir el poder de este actor dentro del modelo, los fabricantes o proveedores tratan de actuar sobre el taller como elemento generador de demanda; presentando ofertas atractivas a través de la entrega de muestras y el desarrollo de planes de fidelización que incluyan actividades de promoción, capacitación y apoyo en la mejora de sus negocios actuales.

La puesta en práctica de esta propuesta de modelo de negocio requiere la selección y disponibilidad de recursos claves en todas las áreas internas, pero con especial énfasis en los temas logísticos y de servicio al cliente, y contar con áreas técnicas y comerciales que puedan dimensionar y comunicar al interior de la organización de forma permanente las necesidades de los almacenes detallistas y talleres; todo ello con un adecuado manejo del flujo de ingresos y costos, para que no se excedan los gastos en actividades que no sean relevantes y se trabaje permanentemente en la mejora de costos asociados a los procesos productivos sin sacrificio de la calidad a través de políticas de innovación que permitan mantener una oferta diferenciada frente a la competencia. Acerca de los ingresos, el análisis del entorno indica que no es el factor más

crítico dado que el sector de pintura automotriz es aún percibido como de alto valor agregado; pero la realización de frecuentes incrementos en los precios de la pintura puede debilitar la posición relativa de un proveedor-almacén en el mercado.

5.3 Análisis del entorno

A continuación se detalla el análisis cualitativo del impacto del entorno sobre el modelo de negocio; la Figura 22. Resultado análisis del entorno modelo de negocio UPA presenta dicho análisis.

En el componente de mercado, crece el consumo en los segmentos asociados a la base de la pirámide, de la misma forma que ocurre con otros sectores en la economía colombiana; por eso se hace necesario que el modelo de negocio haga especial énfasis allí. Asimismo se evidencia a través de la información recolectada un alto nivel de deterioro en indicadores financieros como la cartera entre los talleres, almacenes y proveedores; lo cual puede traer como consecuencia la inestabilidad financiera de algunos de los actores mencionados.

En el componente de tendencias, toma mayor relevancia la presentación de productos menos nocivos con el medio ambiente, pero dicho tema depende de la implementación de regulaciones más estrictas. También deben tenerse en cuenta las regulaciones en materia tributaria y su impacto sobre los diversos actores. En una perspectiva del comprador final, se percibe una mayor disposición a adquirir vehículos con pinturas de colores especiales que son más complejos de entonar en el almacén y aplicar por parte de los pintores en el taller.

El análisis del entorno macroeconómico muestra que factores como la devaluación del peso inciden en los costos de toda la cadena; específicamente en el costo de fabricación de la pintura; debido a que el mayor componente de esta es de origen externo.

En el entorno competitivo, el mercado colombiano, por su tamaño, es atractivo para muchos fabricantes de pintura multinacionales. Y dentro del análisis del canal, la competencia entre los almacenes detallistas aumenta, lo cual pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

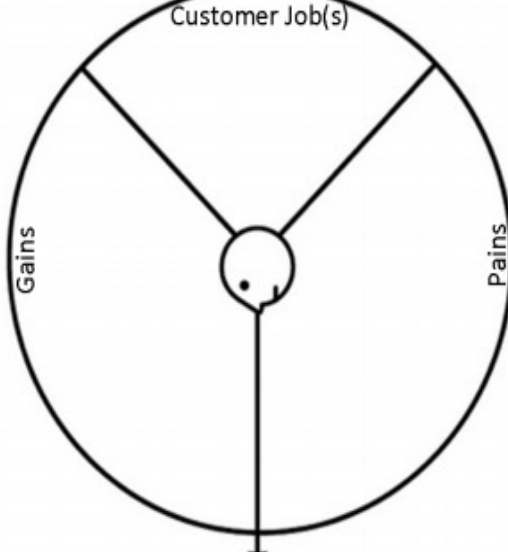
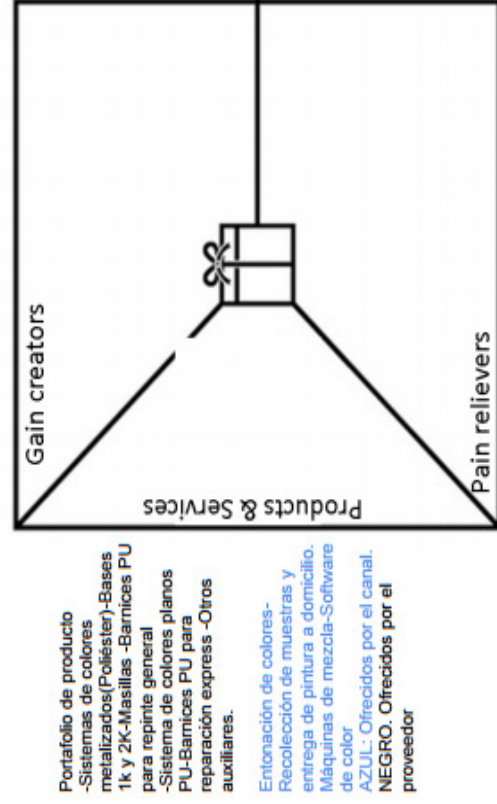
A continuación se presentan los resultados de las etapas anteriores.

Cliente: PINTORES AUTOMOTRICES TALLERES C Y D

Contar con una red logística (tiempos y puntos de entrega) eficiente.
Desarrollar planes de capacitación técnica básica que enseñen al taller como valorizar su trabajo.
Desarrollar productos junto con el canal en pro del mejoramiento financiero del taller.
Ofrecer productos que reduzcan los tiempos de entrega del trabajo del pintor.
Entregar productos de mayor rendimiento que le permitan pintar "más con menos".
Cuidar la salud del pintor a través de productos con mayores sólidos..
Desarrollar presentaciones de envase más pequeñas que permitan optimizar el uso de los productos
Oferta y actividades promocionales que motiven la compra de la marca.

Comprar los productos al menudeo o detal. I: 5 F: 5
Plazo de pago (1-3 días). I: 5 F: 4
Entrega rápida de la pintura (el mismo día). I: 4 F: 5
Cercanía entre el taller y el almacén I: 4 F: 5
Rentabilidad en su operación a través de un adecuado precio/desempeño I: 4 F: 4
Disponibilidad de la pintura aun para colores de vehículos poco comunes. I: 4 F: 4
Pinturas fáciles de aplicar I: 3 F: 5

ORDENADAS DE MAYOR A MENOR RELEVANCIA (IxF, donde I= impacto F: Frecuencia)



Pintar y reparar vehículos de forma efectiva (alta calidad y corto tiempo de entrega).
Acreditarse como un pintor juicioso y responsable hacia los clientes que cumple la promesa de entrega.
Manejar responsablemente el balance de ingresos y egresos del negocio.
Cumplir las obligaciones financieras hacia los proveedores.
Rotación del inventario de vehículos a reparar

Entrega rápida, el mismo día, incluso los colores difíciles. I=5
Condiciones de crédito que le permitan adquirir el inventario mínimo para ejecutar su trabajo. I=5
Portafolio básico requerido para que el pintor pueda desarrollar una sola compra. I=5
Precios estables y con variaciones de acuerdo al IPC. I=5
Portafolio de productos fácil de manejar. I=4
Respaldo oportuno y responsable ante reclamos y quejas por calidad. I=3
ORDENADAS DE MAYOR A MENOR IMPACTO DE 5 A 1 donde I= impacto

Restricciones a la compra a crédito en los almacenes. I: 5 F: 5
Demora en la entrega de la pintura por parte del almacén. I: 5 F: 4
Cumplir con las obligaciones financieras hacia los proveedores. I: 5 F: 4
Cambio en las regulaciones tributarias, legales o ambientales que afecten su zona de trabajo I: 5 F: 3
Temporadas de lluvia muy extensas. I: 5 F: 2
Pérdida de clientes debido a dudas en la calidad y oportunidad de su trabajo. I: 5 F: 2
Pinturas con condiciones de aplicación complejas que puedan generar reprocesos. I: 5 F: 2
Reubicación de los almacenes a zonas más alejadas de la ciudad. I: 5 F: 2
Dificultad para aceptar "trabajos difíciles" que requiere el usuario final. I: 4 F: 2

ORDENADAS DE MAYOR A MENOR RELEVANCIA (IxF, donde I= impacto F: Frecuencia)

Figura 19. Análisis propuesta de valor talleres C y D

Figura 20. Análisis propuesta de valor talleres B

Fuente: Elaboración propia del autor

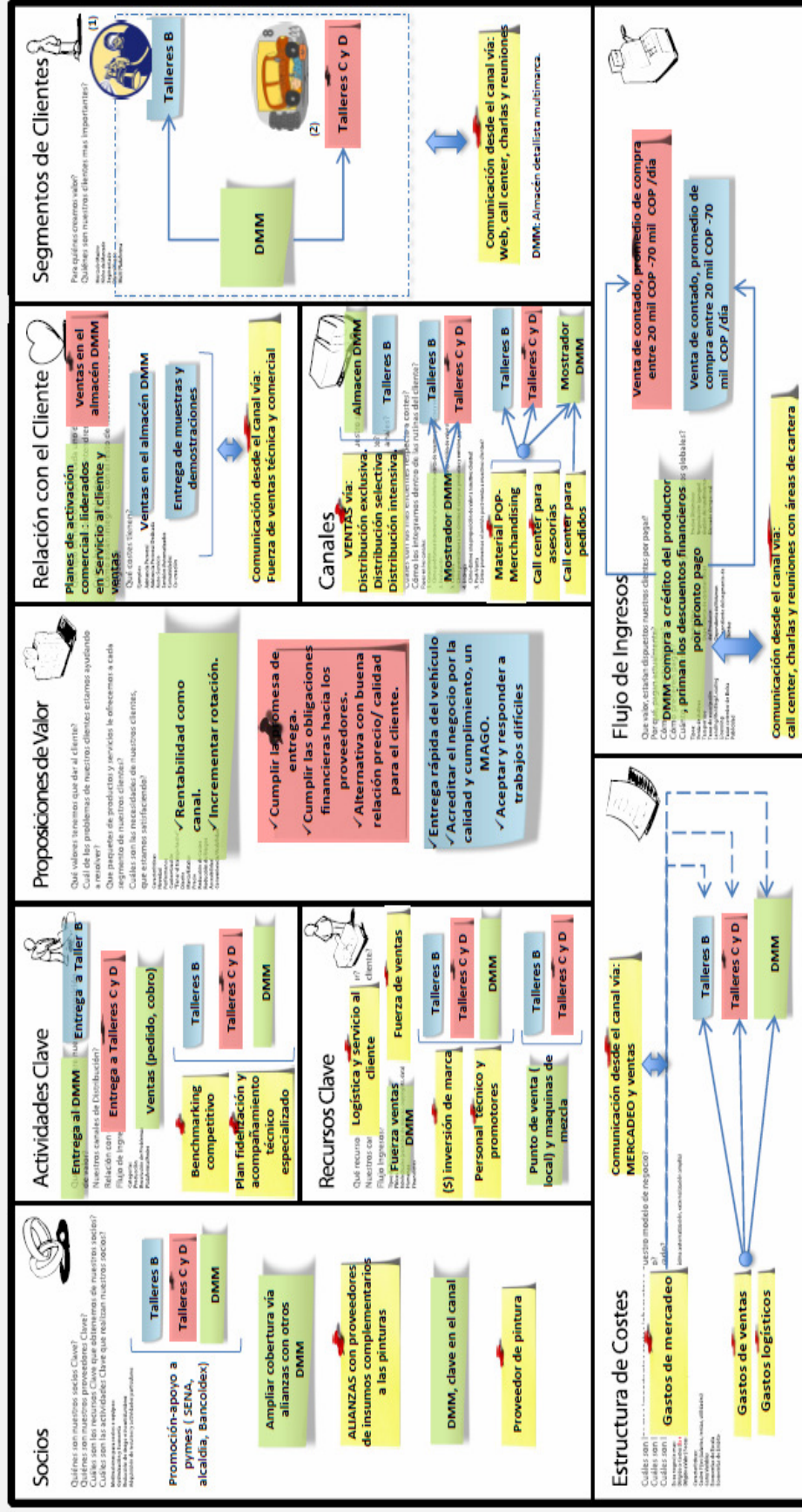
Modelos de Negocio

Diseñado para:

EAFIT

Diseñado por:

Fecha:
 Iteración:



www.businessmodelgeneration.com
1. Tomada de http://www.123rf.com/photo_21740328_palette-working-with-airbrush-and-paints-colorful-paints
2. Tomada de http://www.123rf.com/photo_21740328_palette-working-with-airbrush-and-paints-colorful-paints

Figura 21. Propuesta modelo de negocio

Fuente:Elaboración propia del autor

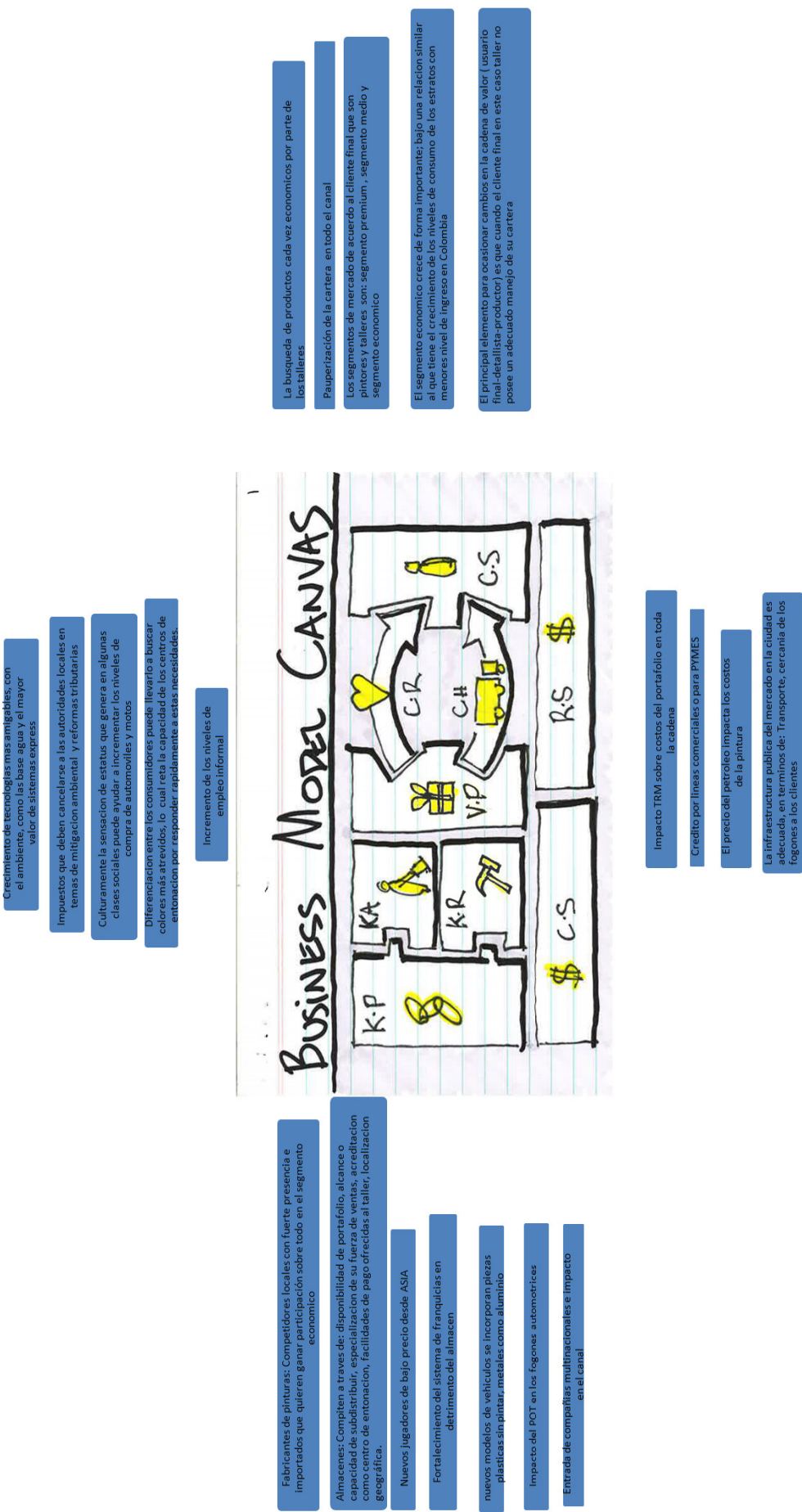


Figura 22. Resultado análisis del entorno modelo de negocio UPA

Fuente: Elaboración propia del autor

6 Conclusiones

1. Se diseñó una propuesta de modelo de negocio que representa a los diversos actores incluidos en el proceso de fabricación, comercialización y uso de las pinturas automotrices en la ciudad de Medellín y que permite entender las relaciones existentes entre los diferentes componentes del modelo. Como núcleo fundamental del mismo se presenta una propuesta de valor robusta que cumple con las necesidades del canal (almacenes detallistas) y de los usuarios finales.

2. La propuesta de valor está formada por las rutas que la empresa u organización emplea para entregar el valor que el cliente requiere de una forma consistente y permanente. En este trabajo se encontraron aquellos elementos claves para la construcción de la propuesta de valor de los clientes finales y los mismos son similares a las necesidades de los mercados de consumo masivo dado que temas como el precio, la entrega a tiempo, el respaldo de la marca en temas de calidad y el acompañamiento a través de planes de fidelización se hacen patentes y el uso adecuado de los mismos en la oferta definida por la UPA le permitirá en un horizonte de corto plazo incrementar las ventas y su participación en el mercado de pinturas automotrices para repintado.

3. En el análisis de la literatura existente para modelo de negocio y sus componentes aquellos centrados en la generación de valor predominan respecto a otros enfoques como el financiero, logístico o estratégico; esto debido a que la generación de valor se ha venido extendiendo y generalizando como uno de los objetivos estratégicos a nivel organizacional, clave para alcanzar la sostenibilidad de una empresa o negocio a largo plazo.

4. El análisis del modelo de negocio indica que los canales de comunicación son muy relevantes dentro de cada uno de los bloques de este, porque un proceso de comunicación efectivo permite entender mejor las necesidades del cliente y efectuar el ajuste en los diferentes elementos de la propuesta de valor. Para el negocio de pinturas automotrices el canal más importante lo constituyen los almacenes detallistas porque son el punto de contacto más directo para atender a los talleres y por ende tienen influencia en las decisiones de compra de estos.

5. El proceso de segmentación desarrollado a partir de las variables geográficas y económicas y los censos efectuados para talleres y almacenes permiten establecer que existen

cuatro fogones automotrices claves en Medellín, en las zonas de Itagüí, Naranjal, La Bayadera y Barrio Colombia. En esos sectores se presenta la mayor concentración de talleres y almacenes detallistas multimarca; por tal razón los planes de fidelización y acompañamiento de la UPA deben orientarse prioritariamente a estos sectores; ya que son los mayores jalonadores de demanda.

6. Se concluye que el papel del canal detallista es fundamental como vocero y participante en el desarrollo de las premisas de la propuesta de valor y como ejecutor de muchas de las actividades incluidas en los diferentes bloques del modelo de negocio. La UPA debe buscar convertirse en una opción atractiva para los almacenes a partir de una oferta valor donde además del componente financiero se propende por el crecimiento y permanencia en el tiempo de este tipo de negocios. De otro lado, el canal no está solamente representando por los almacenes; adicionalmente son de alta relevancia canales como los *call-center*, la información suministrada a través del proceso de *merchandising* y entrega de muestras.

7. El conocimiento del cliente final (talleres B y C-D) adquirido a través del diseño de la propuesta de valor (modelo CPV de Osterwalder) arroja que para los dos segmentos el precio no es la variable más relevante durante la decisión de compra, dado que ambos tipos de talleres, a pesar de tener diferencias en algunas de sus características como tipo de cliente que atienden y tipo de trabajos desarrollados, valoran aspectos como disponibilidad de inventarios, facilidad de pago y respaldo técnico. Las propuestas de valor que se diseñan desde la UPA deben tomar en consideración dichos elementos para generar un real valor agregado.

8. Del modelo de negocio se concluye que, debido al alto nivel de especialización del negocio de pinturas automotrices, las capacidades internas representadas en los recursos y actividades claves deben generar diferenciación entre la UPA y sus competidores. Entre otros elementos se requieren la disponibilidad de recursos humanos altamente calificados en las fuerzas de ventas y técnicas, y contar con procesos y equipos en las operaciones de manufactura y logística que permitan alcanzar altos niveles de excelencia operativa.

9. El análisis de las fuerzas del entorno indica que fenómenos como el crecimiento del transporte masivo, las nuevas megatendencias ambientales, el crecimiento de la base de la pirámide y los efectos de la globalización económica impactan hoy en día el modelo de negocios

de la UPA y bajo ejercicios de prospectiva puede establecerse mejor el impacto sobre la atraktividad del negocio.

Referencias bibliográficas

- Anderson, J. & Narus, J. (2007). Customer Value Propositions in Business Markets. En: Harvard Business Review, Issue March 2006. pp. 91-99
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. En: Harvard Business Review, 89(1/2). pp100–107.
- DaSilva, M. (2014). Business-Model: What It Is and What It Is Not. En: Long Range Planning 47. pp. 379–389.
- Del Real, J. (2009) Fabricante. En: Consumoteca. Recuperado de: <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/empresas-y-cooperativas/fabricante/>.
- Documento confidencial PINTUCO (2010).
- Golub, H. & Henry, J. (2000). Delivering Value to Customers. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/delivering_value_to_customers.
- Harvard Research Group (2005). HRG Insight: Making Successful Sourcing Decisions. Recuperado de: <http://www.hrgresearch.com/pdf/HRG%20Sourcing%20Paper%20Final.pdf>.
- Heard, E. (1993). Walking the Talk of Customer Value. En: National Productivity Review, 11 (Winter). pp 21–27.
- Hitt, M. (2008). Dirección de Marketing, 7a ed. Editorial Cengage Learning, México.
- Holttinen, H. (2014). Contextualizing Value Propositions: Examining How Consumers Experience Value Propositions in their Practices. En: Australasian Marketing Journal 22. Pp.103–110.
- <http://noticias.juridicas.com/>. Recuperado de: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1457-1986.html.
- <http://smallbusiness.chron.com/>. Recuperado de: <http://smallbusiness.chron.com/importance-business-communication-channels-117.html>
- <http://www.chiefmarketer.com>. Recuperado de: <http://www.chiefmarketer.com/five-ways-win-customer-loyalty/>
- <http://www.cim.co.uk/> Recuperado de: <http://www.cim.co.uk/learning/short-awards/how-awards-work/customer-communications/>

- Improving Customer Value Propositions. En: Business Horizons, 58. pp. 317-324.
- Johnson, M. (2008). The Power of Business Models Reinventing Your Business Model. En: Harvard Business Review. E 48, pp 51–59.
- Kasturi, V. & Zoltners, A. (1986). The Channel Intermediary Selection Decision: A Model and an Application. En: Management Science, Vol. 32, No. 9 (Sep., 1986). pp. 1114-1122.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing, 14ed. Pearson Educación, México.
- Lindgren, P. (2011). Business Model Innovation Leadership: How Do SME's Strategically Lead Business Model Innovation? En: International Journal of Business and Management: Vol. 7, No. 14. pp 53-66.
- McDonald, M., Frow, P. & Payne, A. (2011). Marketing Plans for Services, A Complete Guide. 3rd edition. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey.
- Osterwalder, A. (2004). Tesis doctoral. The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach, Universite De Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder, A. (2012) Achieve Product Market Fit with Our Brand New Value Proposition Designer. Recuperado de: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>.
- Parker, W. & Jawarski, B. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. En: Journal of Marketing, 50 (October), pp.135–145.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1st ed.. Free press, New York.
- Shafer, S. (2005). The Power of Business Models. En: Business Horizons 48. pp. 199-207.
- Sheehan, N. & Bossio, V. (2015). Strategic Value Curve Analysis: Diagnosing and
- Sheth, J. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Outcomes. En: Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4). pp. 255–272.
- Skålén, P. Gummerus, J. (2015). Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-Dominant Logic Study. En: Journal of the Academy Marketing Science, 43. pp.137–158.

- Smith, B. & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. En: Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 15, no. 1 (winter 2007). pp. 7–23.
- Syedun N.& Ravichandran, N. (2013). Business Model: Concept and Evolution. En: Amity Global Business Review. pp 93-98.
- Uлага, W. (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. En: Industrial Marketing Management, 32 (8). p 677–693.
- Uribe, R. (2011). Costos para la toma de decisiones. Editorial McGrawHill, 1a ed., México.
- Wirtz, B. & Pistoia, A. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. En: Long Range Planning. E 24, pp 1–19.
- www.ama.org. Recuperado de: <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>.
- Zerbini, F. & Golfetto, F. (2007). Marketing of Competence: Exploring the Resource-Based Content of Value-For-Customers Through a Case Study Analysis. En: Industrial Marketing Management 36. pp 784–798.
- Zott, C; Amit, R (2011). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. En: Strategy Management Journal 29. pp. 1–26.